



**Instituto Superior de
Ciências Sociais e
Políticas**

**Universidade Técnica de
Lisboa**

**Poder Público Local: Agente activo na elaboração das
políticas de atracção de investimentos em ciência e
tecnologia. Um caso do Concelho de Oeiras – Portugal**



**Dissertação para obtenção de grau de
Mestre em Gestão e Políticas Públicas**

Mestrando: Gustavo Saldanha

Orientadora: Prof^a Doutora Carla Costa

2010

Índice

Lista de Figuras.....	6
Lista de Quadros.....	7
Lista de Anexos.....	8
1. <i>Introdução:</i>	7
A. Agradecimentos	7
B. Resumo	8
C. Estrutura da Dissertação	8
2. <i>Enquadramento Teórico e Conceptual</i>	11
A. Problemática	11
B. Objectivos.....	15
C. Enquadramento Teórico.....	16
I. Planeamento Estratégico Municipal – PEM	16
II. O papel do Poder Público Municipal e o DL.....	19
III. A intrínseca relação entre o PEM e o DL	21
IV. Ciência e Tecnologia: uma opção para o Desenvolvimento Local	23
V. Políticas Públicas – PP.....	25
VI. A relação entre PEM e as PP	36
VII. Factores determinantes de um projecto investimento.....	38
VIII. Actuação do Poder Local e os factores de captação do investimento	40
IX. Teorias da Localização.....	52

3. <i>Enquadramento Metodológico</i>	58
A. Levantamento Bibliográfico e Documental	59
B. Análise Quantitativa dos Dados	60
C. Pesquisa de Campo, Desapontamentos e Inquérito por Entrevista	60
4. <i>Apresentação dos resultados da pesquisa</i>	62
A. Oeiras, factos e números	62
B. Oeiras, factores de atractividade e principais dificuldades de implantação de investimentos, pesquisas anteriores	66
C. Oeiras e as Políticas Públicas para o Desenvolvimento	71
D. Atracção de Oeiras na visão das empresas entrevistadas e da CMO	77
I. Enquadramento das empresas entrevistadas e sector empresarial	77
II. Percepção das empresas entrevistadas frente ao concelho de Oeiras e seus factores de atracção.....	82
5. <i>Conclusões</i>	94
A. Limites da Investigação	94
B. Constatações da Investigação	94
C. Sugestões de futuras investigações	97
6. <i>Referências Bibliográficas</i>	98
7. <i>Glossário de termos e abreviaturas</i>	102
8. <i>Anexos</i>	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégia de Lisboa.....	13
Figura 2 - A visão temporal da metodologia integrada do PEM.....	18
Figura 3 - Visão geral da metodologia do PEM.....	19
Figura 4 - Os cinco níveis de participação dos actores locais no desenvolvimento	22
Figura 5 - Relação entre Conhecimento, Inovação, Competitividade, e Prosperidade	24
Figura 6 - Fases de elaboração das Políticas Públicas.....	29
Figura 7 - Modelo de grupo.....	31
Figura 8 - Modelo da Elite.....	32
Figura 9 - Modelo racional do sistema de decisão	33
Figura 10 - Modelo Incremental.....	34
Figura 11 - Modelo Sistémico	36
Figura 12 - Policy Cycle associado processo do PEM	37
Figura 13 - As Regiões, as Cidades e os Factores de competitividade e Atractividade	45
Figura 14 - Factores de Atracção de um Local	47
Figura 15 - As Autarquias e os Factores de Atractividade dos Locais	49
Figura 16 - de observação da competitividade empresarial de um território	51
Figura 17 - Municípios da Área metropolitana de Lisboa	62
Figura 18 - Maiores empresas e maiores tecnológicas, Concelho Lisboa, Oeiras, Sintra e Área Metropolitana do Porto	64
Figura 19 - Áreas Empresariais do terciário Superior do Concelho de Oeiras	65
Figura 20 - Especialização da indústria por grau de intensidade tecnológica, 2003	65
Figura 21 - Factores que atraíram as organizações para Oeiras nos diferentes períodos	67
Figura 22 - Dificuldade encontrada pelas Empresas para instalarem-se em Oeiras em diferentes períodos.....	68
Figura 23 - Factores de sucesso da atracção empresarial de Oeiras.....	68
Figura 24 - Etapas da implementação do programa OEIRAS 21+	73
Figura 25 - Modelo de PEM da CMO	75
Figura 26 - Nº de empresas por especialização da População empresarial pesquisada	78
Figura 27 - Nº de empresas e localização por especialidade da População estudada	79
Figura 28 - geográfica dos principais centros empresariais	79
Figura 29 - Distribuição sectorial dos estabelecimentos pelos principais espaços empresariais do Concelho de Oeiras	80
Figura 30 - Tempo em que as empresas pesquisadas estão em Oeiras.....	81
Figura 31 - Número de colaboradores das Empresas pesquisadas vs Empresas de Oeiras em 2004.....	82
Figura 32 - Capacidade de atracção de investimentos de C&T do concelho de Oeiras.....	83
Figura 33 - Satisfação das Empresas entrevistadas com os seguintes factores de atracção	85
Figura 34 - Modelo de tráfego do Concelho de Oeiras, níveis de saturação	88
Figura 35 - Habilitação da população activa residente em Oeiras 2001	90
Figura 36 - Importância de cada factor na decisão locacional da empresa em Oeiras	91

Lista de Quadros

Quadro 1 - Factores de atracção concretos e abstractos	40
Quadro 2 - Principais Espaços Empresariais do Concelho de Oeiras.....	59
Quadro 3 - Oferta comparativa do valor do m2 do principais Centro Empresariais de Cascais, Oeiras e Lisboa.....	91

Lista de Anexos

Anexo 1 - Propostas de indicadores para o acompanhamento da competitividade territorial.....	103
Anexo 2 - Objectivos e Acções dos Projectos-Motor da Agenda 21+ de Oeiras.....	107
Anexo 3 - Visão do PEM de Oeiras no dia-a-dia	114
Anexo 4 - Objectivos Estratégicos e Operacionais e respectivas Acções e Projectos.....	115

1. Introdução:

A. Agradecimentos

"A punição que os bons sofrem, quando se recusam a agir, é viver sob o governo dos maus."

Platão

Os ideais e os interesses que levaram a construção dessa dissertação tem inicio longínquo e distante. Está relacionada com as minhas experiencias, com a minha maneira de agir, pensar e viver.

Já lá vão os anos onde na juventude, com todo o entusiasmo e inocência que a são característicos, iniciei a militância estudantil, aprendi a pensar a sociedade e a perceber suas inter-relações.

Mais tarde e como consequência de inúmeros factos surgiu a militância partidária e, posteriormente, uma candidatura municipal repleta de sonhos, esperanças e inocências. Nessa etapa convivi com as mazelas do povo, com as melhores e as piores práticas políticas. Aprendi, sobretudo, a respeitar, não perder a capacidade de indignação e que a melhoria das condições de vida dos cidadãos está mais ligada a capacidade de governação dos agentes políticos do que a dialéctica dos seus discursos vazio do processo eleitoral.

Nesse momento agradeço aqueles que estiveram ligados nessa trajetória, sobretudo aos que, sob todos os desafios acreditaram.... Não há momentos vividos que não estejam presentes na lembrança e no meu coração.

"Tente mover o mundo - o primeiro passo será mover a si mesmo."

Platão

A experiência vivida em Portugal representa uma mudança de método, não o abandono da "missão". Nesses dois anos aprendi como é difícil romper as raízes, como é difícil viver longe da família e dos amigos, aprendi como é grande o amor pela minha terra. Entretanto, conheci coisas novas, outras culturas, outras terras, outras experiências, ou seja, respirei novos ares.

Contudo, nada seria possível se não fosse o apoio, o carinho, a confiança de muitas pessoas....

Aos colegas de mestrado, Rui, Márcia e Viviane, pela maneira solidária que me aceitaram no grupo e pelo apoio que me deram para enfrentar os desafios impostos a um estudante estrangeiro.

Aos Colaboradores do ISCSP, pela atenção que sempre dispensaram. Faço uma atenção especial ao Sr. Joaquim da Secção de Alunos e a Sr^a. Paula Puim do Gabinete de Estudos Avançados pelas diversas demonstrações de disposição e profissionalismo.

Aos meus Amigos que sempre me apoiaram e mesmo distantes, constantemente, fizeram-me sentir o carinho.

A Professora Doutora Carla Costa, pela compreensão, disponibilidade, as críticas e atenção que sempre dispensou no processo da orientação do trabalho.

A minha noiva, Patrícia Lima, pela coragem de largar tudo e viver a minha vida por esse período. Por significar aquilo que, pela beleza e admiração, não consigo expressar em singelas palavras.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer a minha família, em especial aos meus pais Dione e Matheus Saldanha e a minha madrinha Marlei Segabinazzi. Pelas diversas manifestações de apoio, pelos exemplos, valores que me passaram e por tudo que acrescentaram na minha vida.

B. Resumo

O trabalho visa salientar os desafios apresentados ao poder local diante das actuais mudanças políticas, sociais e económicas, no sentido de perceber quais são as políticas públicas determinantes para a atracção de investimentos em ciência e tecnologia utilizando o caso do exemplo do Concelho de Oeiras.

Para tanto, partiu-se de conceitos de planeamento estratégico municipal, desenvolvimento local, importância da ciência e tecnologia para o desenvolvimento, políticas públicas e factores de atracção de investimentos.

Apresentam-se também, a sistematização das percepções das empresas sobre os factores que determinaram a sua implantação no Concelho bem como a sua satisfação com os referidos factores, juntamente com uma comparação da visão da CMO sobre o assunto exposto.

C. Estrutura da Dissertação

A capacidade de atracção de investimentos em C&T por um determinado município passa por vários processos e factores na maioria das vezes fora dos seus limites e competências. A concepção de que esses territórios ao pensar em se desenvolverem devem “pensar global e agir local” coloca diante de tais poderes desafios complexos que devem ser enfrentados. Actualmente a estratégia

européia na busca por tal desenvolvimento passa pela criação de vantagens competitivas na área da tecnologia e do conhecimento.

É nesse contexto, onde os municípios competem entre si pelos melhores investimentos que elucidamos uma série de conceitos na busca por clarificar essa contextualização, objectivando o propósito desse trabalho que é estudar os temas que tratam das políticas públicas responsáveis pela atracção de investimentos em C&T no concelho de Oeiras e seu respectivo impacto na decisão dos investidores.

Para tal, a dissertação está organizada em cinco capítulos e quatro anexos. O capítulo 1, Introdução está organizado inicialmente pelos Agradecimentos e Resumo da dissertação, seguidamente mostra-se a Estrutura que constitui o modelo de estruturação da presente trabalho.

O capítulo 2, Enquadramento Teórico e Conceptual, apresenta o enquadramento teórico da dissertação constituído por 3 subcapítulos: Problematização, Objectivos e Enquadramento Teórico.

No primeiro subcapítulo, Problematização, é definido o problema a ser estudado, para Vilelas (2009) esse tópico deve tratar-se de uma situação problemática que exige explicação ou pelo menos compreensão do fenómeno observado.

No segundo subcapítulo, Objectivos, são apresentados os objectivos que apontamos alcançar com o desenvolvimento do projecto de investigação. Segundo Vilelas (2009) essa etapa busca clarificar o conhecimento que quer se obter da investigação.

No terceiro subcapítulo, Enquadramento Teórico, são apresentadas estruturas conceptuais sobre as quais foram desenvolvidos os conhecimentos para a análise do trabalho. A importância deste subcapítulo é que faculta uma ampla gama de fenómenos relacionados com o tema estudado, propiciando, desta forma, o aprofundamento dos conhecimentos para obter uma maior experiência do objecto em estudo. Nesse sentido, o Subtítulo é constituído por 9 parte: Planeamento Estratégico Municipal, O papel do Poder Público Municipal e o Desenvolvimento Local, A intrínseca relação entre Planeamento Estratégico Municipal e o Desenvolvimento Local, Ciência e Tecnologia: uma opção para o Desenvolvimento Local, Políticas Públicas, A relação em Planeamento Estratégico Municipal e Políticas Públicas, Factores determinantes de um projecto de investimento, Actuação do Poder Local e os factores de captação de investimentos e Teorias da Localização.

O Capítulo 3, Enquadramento Metodológico, segundo Hill e Hill (2008) essa etapa busca elucidar como a investigação foi feita, nesse sentido Vilelas (2009) acrescenta que o método refere-se directamente à lógica interior do processo de descoberta científica, e a ele corresponde não somente orientar a selecção dos instrumentos e técnicas específicas de cada estudo, mas também fixar os critérios de verificação ou demonstração do que se afirma na investigação. Dessa forma, o

capítulo 3 é constituído por 3 subgrupos, Levantamento Bibliográfico, Análise Quantitativa dos Dados e Pesquisa de Campo, Desapontamentos e Inquérito por Entrevista.

O Capítulo 4, Apresentação dos Resultados da Pesquisa, apresenta os resultados obtidos com as ferramentas de colecta de dados apresentadas na metodologia, constituindo-se por 4 subgrupos: Oeiras, factos e Números; Oeiras, factores de atractividade e principais dificuldades de implantação de investimentos, pesquisas anteriores; Oeiras e as políticas públicas para o desenvolvimento; e Atracção de Oeiras na visão das empresas entrevistadas e da CMO.

O primeiro subtítulo, Oeiras, factos e Números, apresenta dados históricos, demográficos e socioeconómicos do Concelho.

O segundo subtítulo, Oeiras, factores de atractividade e principais dificuldades de implantação de investimentos, exhibe o resultado de estudos sobre os factores de atracção e repulsão dos investimentos em Oeiras desde a década de 70 além de uma análise *SWOT* da Autarquia.

O terceiro subtítulo, Oeiras e as políticas públicas para o desenvolvimento, apresenta questões relativas ao seu PEM juntamente com os resultados do programa OEIRAS 21+.

O quarto subtítulo, Oeiras na visão das empresas entrevistadas e da CMO, expõe uma reflexão sobre os dados colectados nas entrevistas realizadas com as Empresas e com a GDM/CMO.

O Capítulo 5, Conclusões, como o seu título menciona, reserva às reflexões e conclusões resultantes do processo de investigação desenvolvida nessa dissertação.

O texto dessa dissertação conclui-se com quatro anexos. O Anexo 1 aborda um Modelos de Acompanhamento da Competitividade Territorial proposta pela AM&A. O Anexo 2 refere-se aos Objectivos e Acções dos Projectos-Motor da Agenda 21+ de Oeiras. O Anexo 3 apresenta a Visão abordada no PEM de Oeiras. Finalmente o Anexo 4 exhibe os Objectivos Estratégicos e Operacionais e suas respectivas Acções e Projectos do PEM.

2. Enquadramento Teórico e Conceptual

A. Problemática

Mediante a nova ordem mundial, onde o poder público é convocado a agir em prol do desenvolvimento das matrizes económicas, onde a concorrência pelos investimentos escassos é crescente, as políticas macroeconómicas de cariz neoliberais aprofundaram o problema do desemprego estrutural, torna-se urgente para aquelas sociedades que desejam prosperar a elaboração de políticas públicas e privadas que potencializem os factores locais de modo que transformem-se em vantagens competitivas nesse mercado.

Nesse contexto, foi realizado em março de 2009 na sede da OCDE em Paris, uma reunião cuja pauta chamava-se “Investir no Crescimento: Construindo Regiões Inovadoras”. Nesse espaço os governos aprovaram a necessidade de uma mudança nas abordagens políticas regionais estilo “*top down*”, incentivaram políticas sectoriais e redistributivas, nesse sentido a ministra da Administração Publica e Governo Local da Finlândia Ms. Mari Kiviniemi citou como o seu país recuperou-se da crise de 1990: *“quando a crise estava em seu pior momento, políticos e representantes da economia finlandesa trabalharam juntos para decidir sobre as medidas necessárias e como implementá-las. O governo e o parlamento realizaram reformas, e foi dado apoio para mudanças estruturais na indústria. Investimentos adicionais cuidadosamente seleccionados foram realizados, especialmente na educação e em P & D. Esses investimentos, juntamente com uma educação regional descentralizada e uma abrangente rede de universidades, e sólida cooperação e articulação entre instituições de ensino superior, institutos de pesquisa e empresas, ajudou a Finlândia a alcançar um lugar no ranking dos países mais competitivos do mundo”*.

Definitivamente, é a nível local que as consequências das falhas de mercado apresentam-se mais perceptíveis, tornando cada vez mais a administração pública local como agente activo das mudanças necessárias, obrigando-as a não mais ficar na dependência dos governos centrais, devendo assim formular estratégias que as tornem mais competitivas. Desenvolver estratégias capazes de atrair investimentos e desenvolver as cidades em sua plenitude torna-se papel fundamental daqueles que estão à frente das administrações municipais.

A redefinição do papel do Estado, nas últimas décadas, tem como uma de suas características a revalorização do poder local¹, por meio de propostas de descentralização que

¹ No trabalho usar-se-á o termo poder local associado ao conceito de Autarquias locais apresentado por Bilhim (2004), onde essa é formada por pessoas colectivas territoriais, dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses específicos dos cidadãos da sua área.

assumiram contornos diferentes em cada um dos países em que foram implantadas (Cassaroto Filho e Pires, 1998).

Nesse sentido, as autoridades locais desempenham um papel de catalisador na governação e do desenvolvimento local, em virtude da sua legitimidade democrática, da sua proximidade aos cidadãos e da sua capacidade de mobilização dos actores locais

A globalização financeira e da informação aliado ao surgimento de novos paradigmas tecnológicos, estão a trazer alterações no mundo actual e a aumentar a pressão sobre as regiões para explorarem suas próprias vantagens competitivas. Nesse sentido, a opção pelos investimentos em ciência e tecnologia justificam-se pelo seu papel fundamental no desenvolvimento dos diferentes sectores da economia. Devido a esta característica, actualmente, diversas regiões do mundo competem constantemente entre si para atrair esses investimentos.

São casos recentes de “disputa” pela criação ou mesmo relocação de empresas os Concelhos de Lisboa, Cascais e Oeiras que disputam a localização do futuro edifício da Portugal Telecom (PT), que irá congrega entre cinco mil e seis mil trabalhadores do grupo, num projecto conhecido por “Cidade PT”.

Portanto, é fundamental para o sucesso da captação de investimentos a formulação pelo poder público de estratégias viáveis para tornarem-se atractivas para o referido investimento. Essas estratégias implementam-se através de políticas públicas destinadas a resolver os problemas da localidade, tornando-as mais competitivas na disputa pela atracção de investimentos.

A União Europeia através do Conselho Europeu determinou em março de 2000 na cimeira de Lisboa (Tratado de Lisboa) ser um dos seus objectivos estratégicos a economia baseada no conhecimento e no fomento a inovação. Dessa forma, o objectivo é tornar-se no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo, baseado no conhecimento e sendo capaz de garantir crescimento económico com mais e melhores empregos, e com maior coesão social.

A Estratégia de Lisboa que através da criação de empresas aliadas ao conhecimento proporciona a formação de emprego e competitividade, proporcionando dessa forma um crescimento económico e sustentável que transforma a Europa num ambiente mais dinâmico e competitivo.

Fonte: Elaboração própria

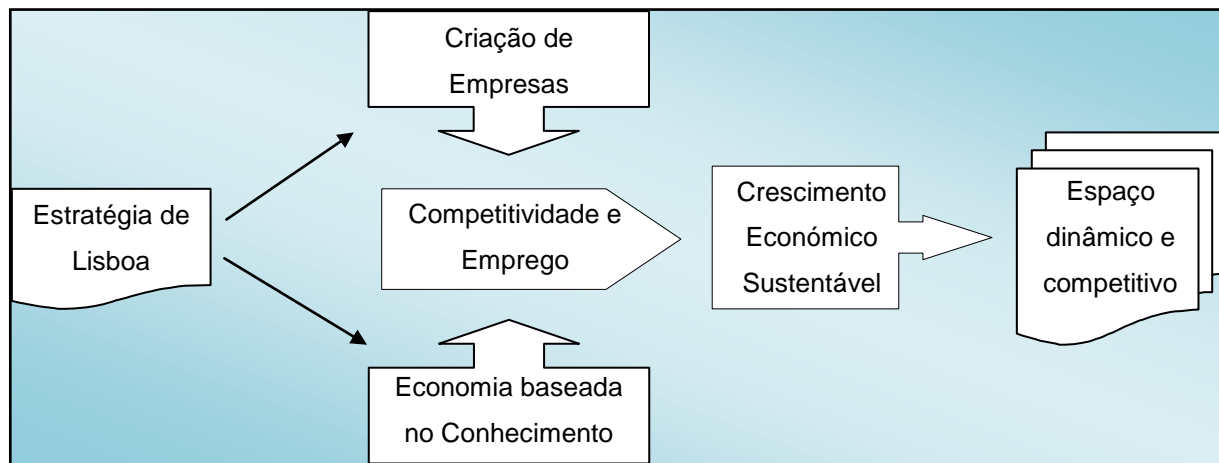


Figura 1 - Estratégia de Lisboa

Moura (1999) subdivide a abordagem do desenvolvimento local nas vertentes competitivas e social. O estilo “competitivo” de gestão local do desenvolvimento busca a potencialização da economia, a partir da tentativa de construir localmente um projecto competitivo com vistas à integração da cidade no mercado global. A vertente social associa o desenvolvimento económico directamente com o combate à exclusão social.

Exemplos concretos do fenómeno concorrencial são as manifestações públicas do Presidente da Câmara de Lisboa, António Costa, divulgadas no jornal Público do dia 03/05/09 página 4 no acto de relançamento do Pólo Tecnológico - Lispólis. *“A cidade tem perdido empresas e trabalhadores para os concelhos limítrofes e que, por isso, não pode continuar com uma atitude passiva no que diz respeito à conquista de tecido empresarial. Lisboa não pode continuar a achar que pode viver simplesmente dos seus pergaminhos históricos, nós temos de nos fazer à vida, arregaçar as mangas, temos de nos bater e concorrer com todos os outros municípios quer nacionais quer designadamente no espaço ibérico que se afirmam de uma forma muito agressiva para a atracção de empresas”*.

Segundo Moura (1999) a vertente da gestão local do desenvolvimento que se ligam à vertente “competitiva” partilham de características comuns como o aumento do incitamento da competitividade interurbana, esse novo estilo de gestão foi inicialmente experimentado em cidades americanas e europeias nos anos 1980, e depois adoptado por cidades da América Latina.

Para Harvey (1989) os governos locais têm mudado suas formas de gerir as cidades, utilizando novas técnicas de planeamento e gestão dirigidas ao desenvolvimento urbano. Suas metas e acções caracterizam-se por preponderar a atracção de investimentos urbanos que elevem a posição económica da cidade na competição interurbana (Lima, 2000).

A questão do ser ou se tornar competitivo nesse cenário passa por diversos factores já abordados por inúmeros autores. Essas observações orientam para o desenvolvimento de zonas de actividades empresariais, criação de bancos com linhas de capital de risco, promover empresas públicas e mistas competitivas com sector privado, realizar campanhas internacionais que atraiam investidores e visitantes, promover e gerir espaços destinados a feiras e eventos, centros de convenções e parques industriais e tecnológicos, estabelecer escritórios de informações e assessoria para empresários e investidores locais e internacionais (Borja, J. e Casrells, M. 1996).

Retornando a abordagem de Moura (1999) sobre as vertentes competitivas e sócias como alternativas para a busca do desenvolvimento local, Harvey (1989) faz algumas considerações pertinentes, pois cria uma classificação que unifica aspectos dessas duas vertentes. O autor afirma que a competição pode ser encerrada em quatro dimensões fundamentais:

- A primeira consiste na melhoria da posição da cidade na divisão internacional do trabalho. Esse factor leva em consideração aspectos da infra-estrutura social (educação, ciência e tecnologia), ou pela redução dos custos industriais, por meios de subsídios.
- A segunda associa-se a melhoria da posição da cidade na divisão internacional do consumo turístico e cultural, o que caracteriza um ambiente de inovador e criativo.
- O terceiro é munir a cidade de funções financeiras e de comando.
- E a quarta relaciona-se às transferências de recursos via esfera de poder político institucional.

É nesse contexto que Harvey (1989) afirma moldar-se a escala da competitividade.

Como propõe Costa (2005,p.98) - embora trate do tema exclusivamente no que toca o investimento directo estrangeiro – sugerindo que o IDE é mais susceptível ser atraído pelos seguintes factores:

- Países (localidades) de acolhimento com mercados internos de dimensões consideráveis, levando também em consideração índices como PIB per capita, crescimento desse mercado e taxas de crescimento do PIB.
- Existência de recursos naturais e humanos.
- Disponibilidade de infra-estrutura (transportes, comunicações etc. ...).
- Estabilidade macroeconómica e política.
- Políticas públicas favoráveis á actuação dos investidores.
- Pertença a zonas de integração regional, de livre comércio ou união aduaneira.
- Os investidores estrangeiros preferem ambientes que possibilite exercer o controlo sobre as operações.

A abordagem acima mencionada extrapola o espectro de poder de decisão dos agentes locais, mas é extremamente elucidativo quanto a configuração do ambiente dinâmico e complexo da contenda do investimento e será abordado mais a fundo no decorrer desse trabalho.

Sendo assim, a questão inicial da dissertação que pretendemos desenvolver surge da necessidade de possuir uma visão global dos factores controlados pelo poder local e que influenciam a decisão locacional dos investimentos em ciência e tecnologia. O conhecimento de tais factores auxilia uma maximização da eficiência na formulação das políticas públicas locais que possuam tais objectivos.

Desta forma, e tendo em consideração o anterior exposto, a nossa pergunta de partida é a seguinte:

Quais são os factores que tornam o Poder Público Local do concelho de Oeiras mais atractivo para a atracção de investimentos em ciência e tecnologia?

B. Objectivos

Mediante ao exposto, o objectivo geral da dissertação passa primeiramente em encontrar respostas para a compreensão dos temas que tratam das políticas públicas responsáveis pela atracção de investimentos em ciência e tecnologia e seu impacto da decisão dos investidores.

O entendimento do objectivo geral passa necessariamente pela percepção de um conjunto de objectivos específicos que possuem grande importância para a investigação, e que se traduzem:

- a. Identificar as políticas da Autarquia que objectivem a atracção de investimentos em ciência e tecnologia;
- b. Averiguar a visão da CMO sobre quais os factores que colaboram com que o Concelho de Oeiras capte investimentos;
- c. Conhecer se as políticas adoptadas pela CMO foram determinantes para a instalação dos investimentos e se existe um reconhecimento da classe empresarial da importância dessas políticas; e
- d. Elencar os principais factores que levaram as empresas a instalarem-se no Concelho de Oeiras.

C. Enquadramento Teórico

I. Planeamento Estratégico Municipal – PEM

Acredita-se que o PEM é uma peça fundamental para que os municípios que pretendem otimizar os seus processos de captação de investimentos devam saber aonde chegar, quais as suas forças e fraquezas, conheçam o cenário interno e externo em que estão inseridos. Nesse sentido Kotler et. al (2006) afirma que as comunidades deveriam começar o planeamento de atracção de empresas com uma avaliação de sua economia e um diagnóstico de suas características locais.

Saber onde chegar e que tipo de investimento se quer captar é fundamental, pois no segmento dos investimentos, e principalmente em ciência e tecnologia, é importante conhecer os comportamentos e estratégias individuais de cada investidor.

Em recente manifestação publicada na revista Transporte e Revista de setembro de 2009, o ex-ministro Augusto Mateus salienta importância fulcral do planeamento para a promoção da competitividade das cidades ao fazer as seguintes afirmações: “falar da competitividade das cidades é falar de uma questão essencial do futuro do país. Mas que exige planeamento e projecção daquilo que se pretende” e ainda “A competitividade das cidades faz-se com o planeamento da situação que queremos alcançar, com todas as forças vivas para planear esse mesmo futuro, na escolha daquilo que pode determinar a diferença e onde se possa ser relevante”.

Queiroz e Carvalho (2005) afirmam que o comportamento das firmas está condicionado por características sectoriais, associadas ao ambiente competitivo em que actuam, e pelas estratégias globais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), de carácter individual. Esse conhecimento é essencial para orientar correctamente as políticas de captação desses investimentos.

É necessário possuir um planeamento estratégico para que o poder local elabore políticas públicas eficientes, focadas nos reais objectivos e potencialidades do município associadas aos interesses dos investidores.

Nesse sentido questiona-se a importância de planear o município. Porque a lei obriga? Além da questão legal, Rezende (2005) complementa citando o planeamento como sendo uma ferramenta de gestão auxiliar do desenvolvimento harmónico do município e dos núcleos urbanos nele existentes, identificando as vocações locais e regionais, estabelecendo as regras de ocupação do solo, define as principais estratégias e políticas municipais e explica as restrições, proibições e limitações que deverão ser observadas para aumentar a qualidade de vida dos seus munícipes.

Rezende (2005) salienta que antes de o município elaborar o seu planeamento estratégico algumas premissas e conceitos devem ser levados em consideração. As regras legais equivalentes

ao equilíbrio das contas públicas, obediência das normas de responsabilidade da gestão fiscal, e leis constitucionais e municipais. No mesmo sentido deve-se considerar não apenas as questões económicas mas também as sociais, culturais e territoriais, contemplando as acções e políticas cooperativas com os demais níveis de governo.

Portanto, o conceito de PEM é um processo dinâmico e interactivo para determinação dos objectivos, estratégias e acções do município e autarquias. É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento dos actores sociais, ou seja, munícipes, gestores locais e demais interessados na cidade. É formalizado para articular políticas nacionais, regionais e municipais visando produzir resultados no município e gerar qualidade de vida aos seus munícipes.

Segundo Esteves (2000 *apud* Rezende, 2005) a decisão de elaborar um PEM como um processo pode estar relacionada aos seguintes aspectos:

- Criar um consenso com relação ao modelo de futuro para o município;
- Produzir um modelo de cidade a partir da perspectiva das mudanças que produzem no seu entorno;
- Dar uma resposta para a situação de crise ou de recessão dos sectores básicos da economia local; e
- Perseguir uma maior coesão e integração local.

O processo do PEM requer um conjunto de métodos, e vários são os autores e os modelos de planeamento existentes, por questões de afinidade, adoptou-se o modelo abordado por Rezende (2005) que enquadra-se ao conceitos advindos do planeamento empresarial compreendidos pela *Harvard Business School*, podendo ser adoptados pelos governos locais em razão de as cidades estarem submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas. Essa metodologia compreende as seguintes fases: análise estratégica; directrizes estratégicas; estratégias e acções municipais; e controles municipais e gestão do planeamento.

Figura 2 - A visão temporal da metodologia integrada do PEM



Fonte: Rezende, D. A. (2005)

A fase das análises estratégicas procuram identificar qual a real situação do município, do seu entorno e de suas administrações, incluindo variáveis internas e externas. Podem contemplar as análises da cidade, as análises externa á cidade e as análises da administração local.

As directrizes estratégicas procuram estabelecer os objectivos. Podem ser divididas em directrizes da cidade e da administração municipal. As directrizes da cidade contemplam a visão da cidade, as vocações da cidade, os valores ou princípios da cidade e dos cidadãos e objectivos municipais. As directrizes da administração municipal a missão municipal, as actividades municipais, as políticas municipais e procedimentos organizacionais.

A elaboração dessas duas etapas é pré-requisito para a elaboração das estratégias e acções municipais.

A formatação das estratégias e acções municipais é a etapa que a cidade deve planear para atender aos seus respectivos objectivos. As estratégias são as actividades que realizam os objectivos municipais definidos pela cidade, e as acções municipais detalham como as estratégias municipais serão implementadas.

Por fim, a fase dos controlos municipais e gestão do planeamento procuram estabelecer os controlos estratégicos, tácticos e operacionais do PEM, por meios de padrões de desempenho, o acompanhamento, a correcção de desvios.

Entretanto, Rezende (2005) afirma que as quatro fases propostas pelo PEM podem ser elaboradas de forma sequencial ou de maneira concomitantemente de forma integrada e complementar (Figura 3)

Figura 3 - Visão geral da metodologia do PEM



Fonte: Rezende, D. A. (2005)

II. O papel do Poder Público Municipal e o DL

O papel do poder local no desenvolvimento vem sofrendo alterações de concepção e implementação desde a década de 70, quando as acções públicas em prol do desenvolvimento nos países ocidentais de capitalismo avançado foram guiadas pela égide de que as políticas públicas eram elaboradas e executadas pelos governos centrais, que, em tese, primariam pela coordenação de acções em todo o país, de modo a atingir o desenvolvimento geral.

Essa ideia resumia-se na estratégia de que os impulsos do desenvolvimento originados nas regiões mais desenvolvidas poderiam trazer benefícios às regiões menos desenvolvidas. Dessa forma, o motor do DL se encontrava em estímulos externos ao local, logo as políticas públicas teriam a função de implementar condições locais mais propícias para aproveitar os impulsos externos ao desenvolvimento. Portanto, o DL ocorreria “de fora para dentro”.

De acordo com Termes (1989 *apud* Souza, Lima e Moura, 2000) aos governos locais caberiam apenas a implementação das orientações dos governos centrais, cabendo apenas pequenas adequações a uma realidade local.

Em Portugal esse fenómeno não foi diferente, segundo Bilhim (2004) o período do Estado Novo, iniciado em 1926, a relação entre poder central e municípios foi marcado pela forte concentração de poder do primeiro frente ao segundo, sendo que os presidentes de câmaras e regentes de freguesias eram nomeados pelo poder central, além do que não existia autonomia, haja visto que as autarquias locais eram literalmente financiadas, possuindo apenas um papel de controlo, fiscalizando o cumprimento de normas definidas centralmente. Esse contexto só alterou após a revolução de 25 de Abril com a promulgação da Constituição Portuguesa de 1976 que estabelece a

organização democrática das autarquias locais, definindo os princípios do seu estatuto jurídico e da sua autonomia financeira e administrativa.

A partir dos anos 80, com a crise do Estado intensificou-se o debate sobre o papel do poder local para o desenvolvimento, os governos locais passaram a ser pressionados a buscar alternativas para enfrentar o desemprego estrutural, derivado do novo paradigma tecnológico.

Nesse sentido, os governos locais passaram a ter um papel activo no processo de desenvolvimento económico local, empreendendo iniciativas próprias. Nessa nova conjuntura, caberia as autarquias não somente coordenar as acções internas à cidade, mas também adequá-las às realidades regionais e até mundiais, naquilo que essas últimas acções afectassem o município (Souza et al., 2000). A percepção desse fenómeno pelo sistema local não pode ser subestimada. O Banco Mundial chama a atenção para o papel de cidades dinâmicas como motores do crescimento. A dinâmica de globalização em curso na economia mundial amplia a importância da montagem dos sistemas de inovação local.

Acompanhando essa tendência, criou-se uma gama de legislação nos diversos níveis de governos, amparando e incumbindo o poder local de novas competências e responsabilidades. Em 1985 o Conselho da Europa aprovou a Carta Europeia de Autonomia Local, que considerou no seu Preâmbulo que "as autarquias locais são um dos principais fundamentos de todo o regime democrático". Considerou, ainda, no Artigo 1.º, que o "princípio da autonomia local deve ser reconhecido pela legislação interna e, tanto quanto possível, pela Constituição dos países membros". A Assembleia da Republica Portuguesa, amparada no artigo 161 *alínea c da sua* Constituição, homologou a lei nº 159 de 14 de Setembro de 1999 que estabeleceu o "Quadro de transferência de atribuições e competências para autarquias locais", impondo dessa forma, limites da intervenção da administração central e da administração local, concretizando os princípios da descentralização administrativa e da autonomia do poder local.

Moura (1998) numa tentativa de síntese das teorias sobre o DL, subdividiu a teoria em duas vertentes: competitiva e social. Para a primeira, o desenvolvimento coincide com o desempenho da cidade na competição interurbana do mercado mundial, pois assim atrairia investimentos externos para a cidade. O objectivo da segunda, é desenvolver economicamente o município para gerar emprego e renda para a população local, combatendo-se assim a exclusão social.

No mesmo sentido, Bilhim (2004, p. 86) aborda o conceito de DL como um processo de diversificação e de enriquecimento das actividades económicas e sociais sobre um território a partir da afectação e da articulação dos seus recursos e das suas energias

Em linhas gerais, os diversos autores do DL compartilham algumas características em comum. Concordam quanto ao protagonismo atribuído ao governo local no processo de DL e na definição das soluções dos problemas, além de convergirem na ideia da importância da participação da sociedade civil. Dessa forma evidencia-se a importância do envolvimento de vários tipos de agentes (públicos, privados e não-governamental) para a concretização dos planos e projectos.

Nesse sentido, (Souza et al., 2000) contribui quando salienta o papel das capacidades internas ao próprio local, “as localidades são vistas como agentes de transformação, e não da maneira antes usual, como simples suporte físico das relações de produção”(p. 989). Sintetizando o pensamento do autor, faz-se referência ao pronunciamento do Vice-presidente, Günther Krug, da Câmara das Regiões, no Congresso dos Poderes Locais e Regionais do Conselho da Europa realizado no dia 1 de Outubro de 2009 em Gotemburgo, Suécia, onde em seu discurso mencionou que: *“a descentralização é a chave para um melhor desempenho económico das regiões, porque conhecem melhor os seus cidadãos, preferências e necessidades de suas empresas, é por isso que um nível mais elevado de descentralização está ligado ao crescimento económico mais forte”; “os governos nacionais devem envolver de forma eficaz os seus governos locais como parceiros no combate à crise”*.

Percebe-se, dessa maneira, que actualmente os Estados-Nação característicos dos últimos séculos perderam protagonismo no debate sobre as políticas de desenvolvimento, pois as cidades e as regiões passaram a ter um importantíssimo papel no que reside o dinamismo e a capacidade de iniciativa a nível de política de desenvolvimento.

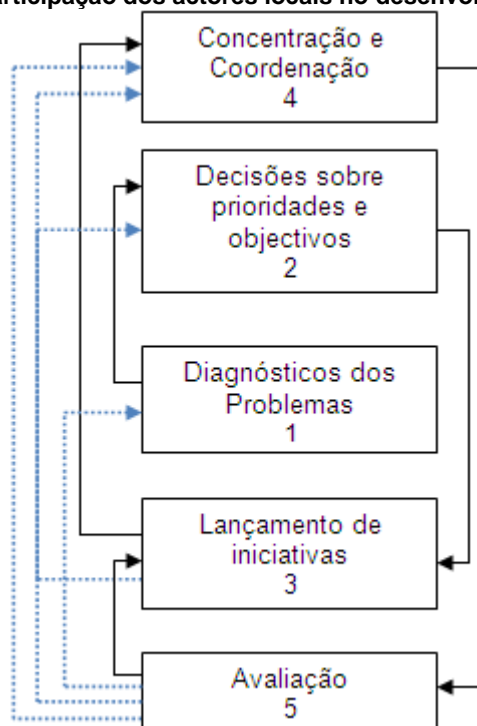
III. A intrínseca relação entre o PEM e o DL

O papel mais activo do poder local associa-se directamente aos processos do PEM já abordados. Em linhas gerais, quando os diversos autores citam conceitos sobre: agentes transformadores do DL; desempenho da cidade na competitividade interurbana e mundial; objectivos de geração de emprego e renda; integração às redes globais; elaboração de estratégias municipais; explorações das capacidades locais, etc... Todos esses tópicos enquadram-se numa ou noutra fase do PEM, levando assim a salientar a importância fulcral da elaboração do mesmo para traçar com eficiência as elaborações das estratégia e políticas dinamizadoras do DL.

Tal relação apresenta-se na citação de Gonzales (1998) quando afirma-se que o sucesso do DL esta fortemente condicionado por factores exógenos e endógenos, pois depende do poder de mobilização e de engajamento dos agentes sociais do local e da capacidade por eles demonstrada para pensar o local de forma integrada, de modo que seus recursos produtivos sejam valorizados e transformados em vantagens competitivas.

O protagonismo dos agentes locais nos processos de elaboração das estratégias está implícito no conceito de DL, essa associação evidenciase nos conceitos de Boterf e Lessard (cit. por Nóvoa, A. *et al.*, 1992: 25-26):

Figura 4 - Os cinco níveis de participação dos actores locais no desenvolvimento



Fonte: Elaboração própria com base em Nóvoa, A. *et al.* (1992).

- No “*Diagnósticos dos problemas*” que os afectam ou que afectam a colectividade;
- O “*Processo de decisão*” é relativo às prioridades e aos objectivos do desenvolvimento local;
- No “*Lançamento de iniciativas*”, projectos e programas a nível local;
- Na “*Concertação, coordenação*” e integração dessas iniciativas e projectos; e
- Na “*Avaliação*” dos resultados obtidos e do impacto das acções locais sobre o bem-estar e o futuro da colectividade.

Percebe-se nessa breve abordagem as relações intrínsecas dos temas referentes ao DL e as fases e processos do PEM, resultado dessa intrínseca relação é a notória importância dada ao processo de PEM para a elaboração de políticas públicas eficientes que objectivem a captação de investimentos em ciência e tecnologia.

Nesse sentido, uma citação de Gonzales (1998) aborda nitidamente a inter-relação dos conceitos do PEM e do DL. “el DL persigue un objetivo básico y primordial: mejorar el nivel de vida de la población, a partir de la combinación eficientes de las potencialidades de cada territorio, de sus recursos y de su fuerza emprendedora” (p. 9).

IV. Ciência e Tecnologia: uma opção para o Desenvolvimento Local

O aumento do conhecimento que a ciência proporciona, aliado à tecnologia, incentiva o aumento da competitividade empresarial, essa característica é fundamental para o desenvolvimento económico e social das localidades. Porter (1989) refere que a competitividade de uma nação não é nada mais que a competitividade de suas empresas. No mesmo sentido Horta (2007) citando o famoso economista Joseph Schumpeter afirma que a figura chave do desenvolvimento é o empresário que vai gerar inovação em busca de novas vantagens competitivas para obtenção do lucro. Horta (2007) referindo-se dessa vez ao economista Celso Furtado reescreve o seu pensamento em que evidencia-se a importância da ciência e tecnologia, pois, essa constitui actualmente a trave mestra da estrutura de poder internacional.

Mateus (2008) cita o Modelo de Solow², que vai ao encontro com o pensamento de Celso Furtado, no sentido de que o factor produtividade tem uma evolução mais directa na introdução do conhecimento no sector económico, surgindo assim um novo paradigma, pois esse fenómeno evidencia o aumento do valor da ciência, tecnologia e gestão em detrimento dos factores clássicos como trabalho e capital. Portanto, percebe-se que a tecnologia apresenta-se como propulsora do desenvolvimento do aparato produtivo que é fundamental para o desenvolvimento económico.

Dessa forma, o investimento em P&D é considerado o elemento chave para determinado local se desenvolver e tornar-se atractivo. Para isso, os agentes locais devem procurar desenvolver suas características e factores endógenos da sua sociedade de modo a criar um clima de empreendedorismo e inovação. Porter (1989) em seus estudos sobre a criação de vantagens competitivas entre as nações já afirmava a importância da criação de um tecido empresarial competitivo e inovador, pois já não são mais apenas os recursos naturais, o clima favorável, a existência de mão-de-obra barata consideradas estratégias ou vantagens competitivas de uma nação.

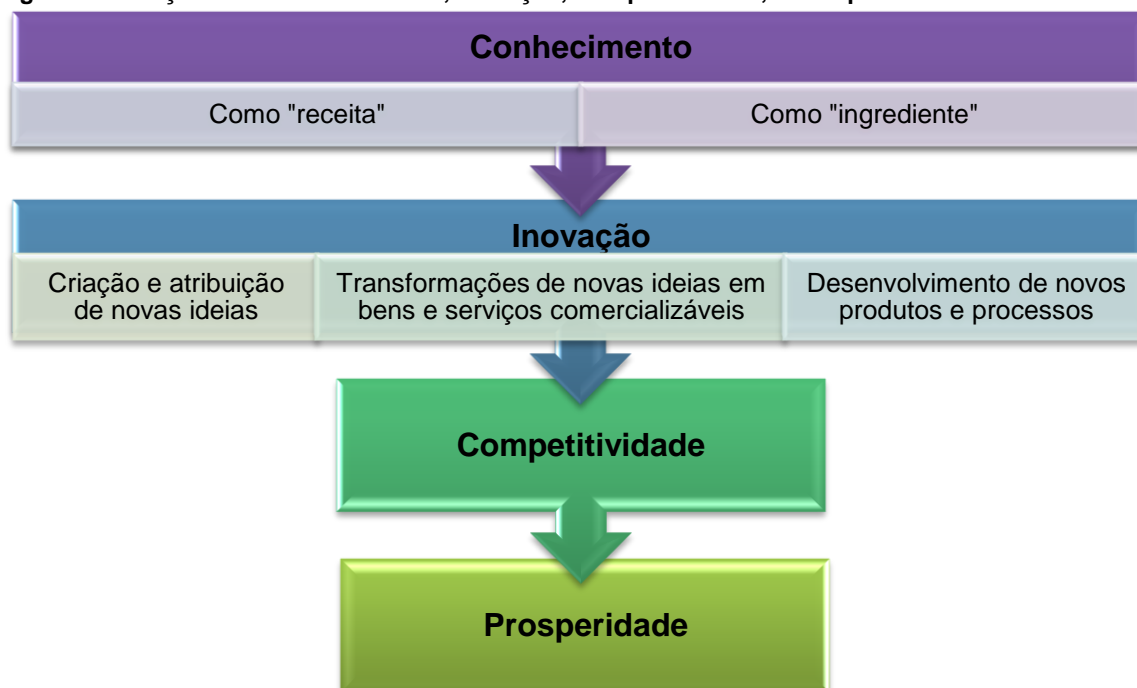
O interesse pelo sector de tecnologia e inovação justifica-se pela sua contribuição para o desenvolvimento económico e social de uma região no sentido de que interagem com a investigação, economia e com a organização social local, a proporcionar, dessa forma, progresso científico e tecnológico transferidos para o circuito económico local resultando em aumento das vantagens competitivas do tecido empresarial.

² O modelo de Solow sugere, muito simplificada, que um processo de crescimento assente nos factores capital e trabalho não são sustentáveis, sendo necessário para um crescimento económico continuado o investimento permanente no progresso tecnológico.

A publicação de Ribeiro e Carvalho (2003) já reforçava essas considerações ao afirmar que devido a globalização a competição entre os países tem vindo a se acentuar forçando uma evolução nas estruturas produtivas e alterando as suas bases de sustentação das vantagens competitivas, com isso as empresas têm cada vez mais acesso as matérias-primas baratas e a baixos salários do trabalho manual, que a criação de alto valor acrescentado depende, sobretudo, do processo de inovação que possui como principal “input” o conhecimento. O estudo ainda salienta que a produtividade e o crescimento económico se baseiam cada vez mais no papel que o conhecimento desempenha nas relações entre economias.

O mesmo estudo reforça a afirmação de que o conhecimento é o “ingrediente” que subjaz à competitividade das nações, regiões e empresas, sistematizando dessa forma, na figura 5, a relação entre conhecimento, inovação e competitividade. “A inovação é entendida como um processo (do qual depende, indiscutivelmente, a competitividade), sendo que o conhecimento constitui as “receitas” desse processo e os “ingredientes” a serem processados. A prosperidade resulta em grande medida da combinação sinérgica destes três factores” DPP, 2003, p. 2).

Figura 5 - Relação entre Conhecimento, Inovação, Competitividade, e Prosperidade



Fonte: Ribeiro e Carvalho, 2003 com base em Robert Huggins, *Global Index of Regional Knowledge*, Nov.2001,p.8: Jo Ritzén, “Universities and Innovation”, XX IASP World Conference on science and Technology Park, June 2003, Lisboa Portugal.

A ciência e tecnologia são apontadas como um importante caminho para alcançar o desenvolvimento neste novo século. As palavras “sinergia, redes, cooperação, tecnologias de

informação, etc” estão cada vez mais importantes no contexto económico, o que demonstra a crescente importância de uma política voltada para a atracção de investidores do conhecimento. Estudiosos das multinacionais têm insistido que nas últimas décadas o investimento directo do estrangeiro tem buscado regiões com grande capacidade científica e tecnológica. Os investimentos mais interessantes para o desenvolvimento tecnológico (*efficiency-seeking*) só surgem onde exista capacitação tecnológica previamente construída, sendo que tudo tarefas das políticas públicas dos países e regiões.

Nesse sentido, segundo Moreira (2006), a tecnologia é uma das variáveis fundamentais para alcançar e manter o desenvolvimento, sendo que a articulação do Estado com a iniciativa privada o elo responsável. O Estado pode exercer uma função muito importante, incentivando e coordenando o desenvolvimento de vários sectores da economia, por intermédio da regulação do crédito, na implantação da infra-estrutura económica básica e na busca de melhorias sociais por meio de investimentos nas áreas da saúde, educação e segurança. As empresas têm como sua principal contribuição para este processo de desenvolvimento, a busca pela competitividade. Inseridas nesse contexto é que as políticas de desenvolvimento têm vários espectros de preocupações:

- A formação de recursos humanos para ensino, pesquisa, produção industrial e o consumo de produtos industriais;
- Geração de pesquisa básica e aplicada;
- Desenvolvimento da produção;
- A questão das transformações estruturais;
- A competitividade das empresas e a inovação e difusão de tecnologia;
- Mecanismos institucionais de fomento e regulação do desenvolvimento científico, tecnológico e industrial; e
- Integração entre universidades, empresas e governos.

V. Políticas Públicas – PP

A busca pelo desenvolvimento passa necessariamente pelo sucesso da escolha e aplicação das políticas públicas, no entanto, essa possível obviedade mascara uma realidade em que os governos nem sempre utilizam - de forma adequada - as políticas públicas como mecanismos de promoção de desenvolvimento e do bem-estar social. Conforme Heidemann e Salm (2009) a análise do processo de desenvolvimento de um país passa necessariamente pela análise de suas relações com o processo de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

O conceito de PP é discutido em todas as áreas do conhecimento, contudo é no âmbito da Ciência Política que este ganha um grande destaque nas discussões teóricas. De acordo com C. Souza (2006), vários factores contribuíram para elucidar a área das PP: Primeiro surgiu a política

restritiva de gastos, exigindo equilíbrio no orçamento entre receita e despesa; segundo, como uma nova visão do Estado, onde as políticas Kenynesianas do pós-guerra foram substituídas pela restrição de gastos e; terceiro, é a relação que existe entre os países desenvolvidos e os que iniciaram a sua caminhada democrática recentemente que ainda não conseguem administrar bem os seus recursos públicos e equacionar os bens em benefício de sua população de modo a incluir os excluídos.

C. Souza (2006) considera que a área de PP contou com quatro grandes fundadores: Harold Laswell, Herbert Simon, Charles Edward Lindblom e David Easton. Esses autores foram sistematizados da seguinte forma:

- Laswell (1936) introduz a expressão *policy analysis*, ainda nos anos 30, como forma de conciliar conhecimento científico/académico com a produção empírica dos governos e também como forma de estabelecer o diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo.
- Simon (1957) introduziu o conceito de racionalidade limitada dos decisores públicos (*policy makers*), argumentando, todavia, que a limitação da racionalidade poderia ser minimizada pelo conhecimento racional. Para Simon, a racionalidade dos decisores públicos é sempre limitada por problemas tais como informação incompleta ou imperfeita, tempo para a tomada de decisão, auto-interesse dos decisores, etc., mas a racionalidade, segundo Simon, pode ser maximizada até um ponto satisfatório pela criação de estruturas (conjunto de regras e incentivos) que enquadre o comportamento dos actores e modele esse comportamento na direcção de resultados desejados, impedindo, inclusive, a busca de maximização de interesses próprios.
- Lindblom (1959; 1979) questionou a ênfase no racionalismo de Laswell e Simon e propôs a incorporação de outras variáveis à formulação e à análise de políticas públicas, tais como as relações de poder e a integração entre as diferentes fases do processo decisório, o que não teria necessariamente um fim ou um princípio. Daí por que as políticas públicas precisariam incorporar outros elementos à sua formulação e à sua análise além das questões de racionalidade, tais como o papel das eleições, das burocracias, dos partidos e dos grupos de interesse.
- Easton (1965) contribuiu para a área ao definir a política pública como um sistema, ou seja, como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente. Segundo Easton, políticas públicas recebem inputs dos partidos, da comunicação social e dos grupos de interesse, que influenciam seus resultados e efeitos.

Já para Lynn (1980, *apud* C. Souza, 2006) PP significa um conjunto de acções do governo que irão produzir efeitos específicos.

E ainda Dye (1984) aborda as PP como sendo o que o governo escolhe fazer ou não.

Peters (1986, *apud* C. Souza, 2006) conceitua PP como a soma das actividades do governo, que agem directamente ou através de delegações, e que influencia a vida dos cidadãos.

De acordo com Mead (1995, *apud* C. Souza, 2006) PP representam o campo do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas.

Para Caeiro (2008) as PP são entendidas como o resultado da actividade de uma autoridade provida de poder público e de legitimidade institucional.

Cardim (2009, pp. 135) aborda PP como sendo as decisões governamentais que objectivam a resolução de problemas que atingem a sociedade ou a aplicação de regras e orientações que determinam o modo de funcionamento dos actores sociais.

Há Autores que questionam essas abordagens sobre a concepção das PP por acreditarem que os seus aspectos racionais e processuais ignoram a sua essência que é o embate em torno de ideias e interesses. Acrescenta-se ainda que tais concepções concentram o foco demasiadamente nas funções do governo, a deixarem de lado o seu aspecto conflituoso e os limites que cercam as decisões dos governos. Deixam também de fora possibilidades de cooperação que podem ocorrer entre os governos e outras instituições e grupos sociais.

Nesse sentido Bilhim (2008), contribui ao afirmar que a políticas públicas são o resultando da interacção de diversos e diferentes grupos, organizações e interesses. Nessa inter-relação da estruturação da vida política e social o governo é um actor relevante, mas as políticas públicas é a resultante de múltiplos interesses tornando o seu processo fruto do fenómeno social, designada por Bilhim, de cidadania activa. As políticas públicas não são fruto do carácter empreendedor exclusivo do Governo, mas sim da inter-ligação desse com os grupos de interesse, dessa forma se constrói a ideia de uma sociedade activa na resolução das questões e problemas colectivos locais, não ajusta-se a concepção de que o governo deve ser o único actor a resolver os problemas.

Contudo, mesmo adoptando conceituações clássicas a respeito das PP, elas focam as atenções para o centro onde se desenvolvem as disputas pelos interesses, preferência e ideias, ou seja, o governo. Dessa maneira é somada, mesmo que indirectamente, uma visão holística ao conceito de PP. Nesse sentido, entende-se que Políticas Públicas são as acções dos órgãos do Estado em ordem a responder há pretensões dos cidadãos, ou pressões de actores exteriores ao Estado. Em resposta a essas solicitações, o Governo adopta medidas em ordem a resolver as

solicitações apresentadas. Essas decisões devem estar baseadas na lei, ou seja, devem possuir enquadramento constitucional.

De acordo com C. Souza (2006), das diversas definições que envolvem os conceitos de PP pode-se extrair e sintetizar seus elementos principais. Portando, para o autor as políticas públicas:

- Permite distinguir entre o que o governo pretende fazer e o que, de facto, faz;
- Envolve vários actores e níveis de decisão, embora seja materializada através dos governos, e não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes;
- Abrange e não se limita a leis e regras;
- É uma acção intencional, com objectivos a serem alcançados;
- Embora tenha impactos no curto prazo, é uma política de longo prazo; e
- Envolve processos subsequentes após sua decisão e proposição, ou seja, implica também implementação, execução e avaliação.

Ao longo dos anos as ciências envolvidas com as questões referentes a PP produziram diversos modelos com o objectivo de elucidar a vida política. Salienta-se que os respectivos modelos não foram desenvolvidos especificamente com a finalidade de estudar políticas públicas, mas cada um sugere uma forma de pensar sobre política e também algumas formas de pensar sobre PP. Dye (1984) em *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise* aborda os seguintes modelos:

- Modelo institucional
- Modelo de processo
- Modelo de grupo
- Modelo de elite
- Modelo racional
- Modelo incremental
- Modelo da teoria de jogos
- Modelo da opção pública
- Modelo sistémico

1. Modelo Institucional

O Modelo Institucional compreende a política como a inter-relação entre as instituições governamentais, instituições essas que oficialmente estabelecem, implementam e fazem cumprir as PP. Dye (1984) entende que uma política não se transforma em política pública sem antes ser adoptada, implementada e feita cumprir por alguma instituição governamental.

A relação das PP com a intrínseca inter-relação das instituições governamentais proporciona três características distintas:

- Legalidade: a estrutura governamental cede legalidade às políticas;
- Universalidade: Somente as políticas governamentais representam o interesse colectivo da sociedade; e
- Coerção: O governo monopoliza a coerção da sociedade.

São essas as características do domínio das PP por parte das instituições do governo que estimulam os indivíduos e grupos a se empenharem para que as políticas traduzam suas preferências. Nesse sentido fica claro que a estrutura das instituições governamentais podem ter importantes consequências políticas, possibilitando que indivíduos ou grupos tenham maior acesso ao poder governamental, favorecendo certos interesses da sociedade e desfavorecendo outros.

2. Modelo de Processo

O modelo de processo representa o resultado de diversos estudos das ciências políticas “comportamentais” na análise a inúmeros agentes político-sociais, como por exemplo, legisladores, burocratas, juizes, *stakeholders* e objectivando descobrir padrões identificáveis de actividades – ou “processos”. O resultado é um processo político-administrativo sistematizado por Dye (1984) de acordo com a figura abaixo.

Figura 6 - Fases de elaboração das Políticas Públicas



Fonte: Elaboração própria segundo Dye (1984)

- Identificação do problema: tomar manifesta as demandas para a acção governamental.
- Agendamento: escolher as questões a serem decididas e os problemas a serem tratados.

- Formulação da Política: desenvolver propostas de políticas para resolver as questões e os problemas.
- Legitimação: seleccionar uma proposta articular apoio político e transformá-la em lei.
- Implementação da política: organizar burocracias, prestar serviços ou prover pagamentos ou criar impostos.
- Avaliação da política: estudar os programas, relatar os *outputs* dos programas governamentais, avaliar os impactos dos programas sobre os grupos-alvo e sobre os outros grupos, e propor mudanças e ajustes.

A abordagem do processo da formulação das PP é considerado um enfoque estreito pois não considera o conteúdo da política, mas sim o intermédio por qual elas são desenvolvidas e implementadas e mudadas. Charles O. Jones (1978, *apud* Dye, 1984) descreve a relação do processo e do conteúdo político da seguinte maneira:

“Advogo que o campo de competência específico do cientista político é o processo político e o modo como ele funciona. O interesse de alguém pela substância dos problemas e das políticas está, portanto, em como ele interage com o processo, não necessariamente com a substancia em si mesma.... o que também implica que meus remédios para o sistema social tendam a ser do tipo processo – que haja mais acesso se houver maior interesse, que se garanta crítica e oposição, que sejam publicadas as decisões e o modo como elas foram formuladas.”

3. Modelo dos Grupos

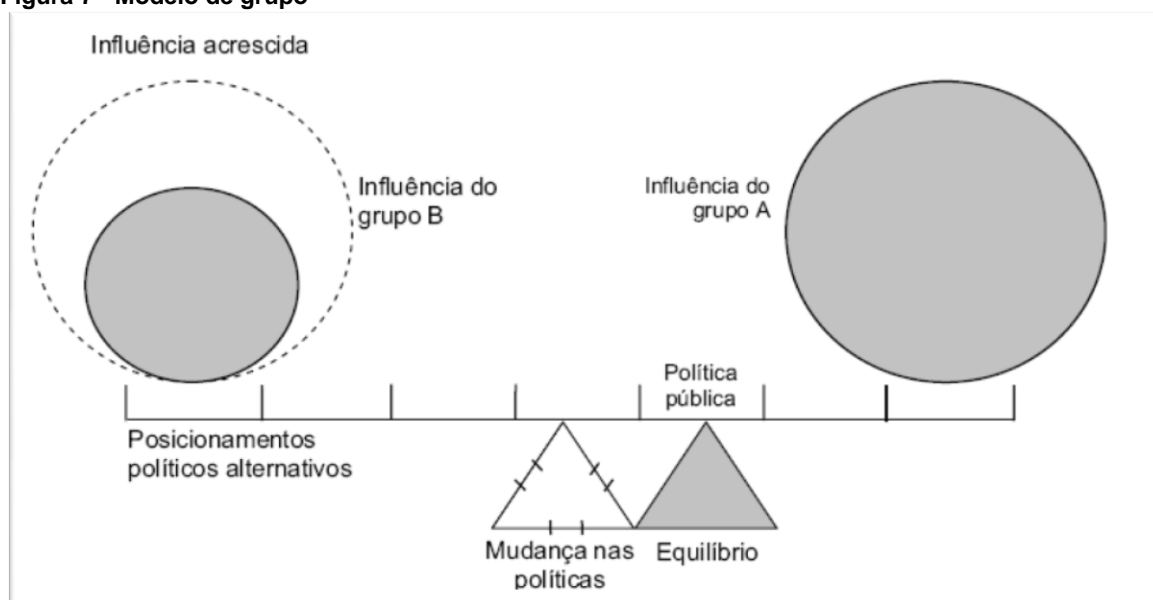
A teoria dos grupos parte do principio que de que a interacção entre os grupos é o facto mais importante da política. Dye (1984) descreve que os “indivíduos com interesses comuns unem-se, formal ou informalmente, para apresentar as suas demandas ao governo.” No mesmo sentido compreende-se que os grupos de interesse possuem atitudes conjuntas que objectivam realizar reivindicações a outros grupos da sociedade.

O grupo se torna o elo fundamental entre os indivíduos e o governo, tornando a política a luta entre grupos para influenciar as PP. Dessa maneira a tarefa do sistema político é gerir o conflito entre os grupos, mediante:

1. O estabelecimento das regras do jogo para a luta entre os grupos;
2. A negociação de acordos e o equilíbrio dos interesses;
3. A oficialização dos acordos na forma de PP; e
4. O cumprimento efectivo desses acordos.

Segundo Dye (1984) a PP é em grande momento do tempo, o equilíbrio alcançado na luta entre os grupos, a Figura abaixo demonstra esta dinâmica.

Figura 7 - Modelo de grupo



Fonte: Dye, T. R. (1984)

O cientista político Earl Latham descreve que a política, do ponto de vista da teoria de grupos, da seguinte maneira:

“O que se pode chamar de política pública é, na realidade, o equilíbrio alcançado na luta entre os grupos, em qualquer momento dado, e representa uma balança que as facções ou grupos contendores procuram constantemente fazer pender a seu favor.... Os legisladores julgam a luta dos grupos, ratificam as conquistas da coalizão vencedora e registam as condições dos perdedores, os acordos e as conquistas, sob a forma de estatuto.”

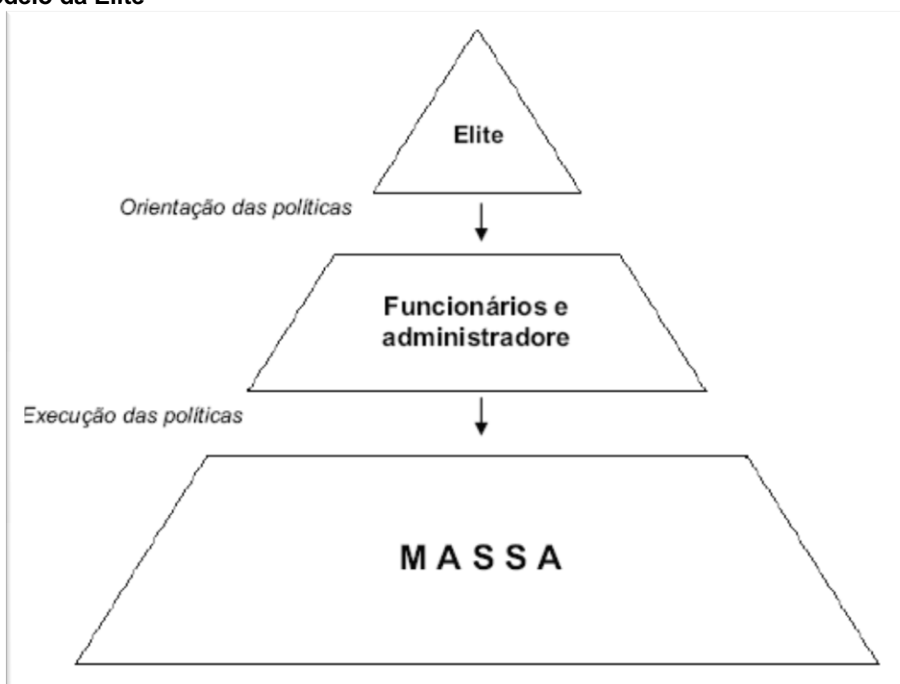
A influência dos grupos é determinada por seu tamanho, riqueza, poder organizacional, liderança, acesso aos formuladores das decisões e coesão interna. Os formuladores de políticas são percebidos como estando constantemente respondendo a pressões de grupos: (Dye, 1984, p.28).

4. Modelo da Elite

A teoria ou modelo da elite aborda as PP sobre o prisma das preferências e valores da elite governante. Essa teoria desfaz o mito que as PP reflectem as demandas “do povo” Conforme descreve Dye (1984) a teoria elitista sugere que “o povo” é apático e mal informado quanto às políticas públicas e que a elite molda, na verdade, a opinião das massas sobre questões políticas mais do que as massas formam a opinião da elite (p.30).

Nesse contexto, as políticas são formuladas “de cima para baixo”, das elites para a massa, não se originam das demandas da massa. O elitismo não significa que as PP vão contra as necessidades das massas, mas apenas que a responsabilidade pelo bem-estar é incumbência das elites.

Figura 8 - Modelo da Elite



Fonte: Dye, T. R. (1984)

5. Modelo Racional

A política racional é a que produz “o ganho social máximo”, os governos devem optar por políticas que os resultados superem os custos. Nesse sentido percebe-se duas máximas:

- Não se deve adoptar políticas cujo custo excedam os benefícios; e
- Os tomadores de decisão devem seleccionar as políticas que produzam o maior benefício em relação a seus custos.

A política é racional quando a diferença entre os valores que ela produz e os valores que ela sacrifica é positiva e maior que o saldo de qualquer outra proposta. Não se deve encarar o racionalismo em termos estritamente monetários, com os sacrifícios de valores sociais básicos em troca de economia em dinheiro: (Dye, 1984, p. 33).

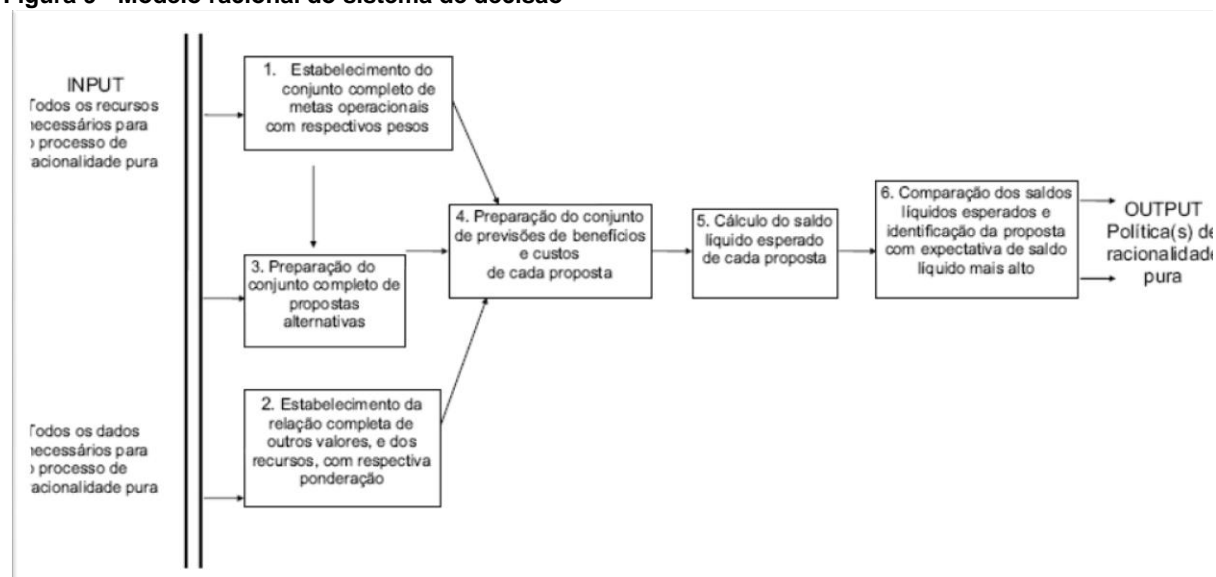
Os formuladores de políticas devem para seleccionar uma política racional conhecer:

1. Conhecer todas as preferências valorativas da sociedade e seus respectivos pesos relativos;

2. Conhecer todas as propostas disponíveis de políticas;
3. Conhecer todas as consequências de cada proposta alternativa;
4. Calcular os quociente entre benefício/custo de cada proposta, e
5. Seleccionar a proposta política mais eficiente.

Deve haver compreensão completa dos valores da sociedade, a formulação racional das políticas requer informações sobre propostas alternativas, capacidade preditiva para prever precisamente as consequências das diferentes propostas e conhecimento especializado para calcular correctamente a relação entre custos e benefícios.

Figura 9 - Modelo racional do sistema de decisão



Fonte: Dye, T. R. (1984)

De acordo com Dye (1984) esse modelo de máximo ganho social é muitas vezes usado para pensar o tamanho do governo, os orçamentos governamentais devem crescer até o ponto em que se obtenha o máximo de ganho líquido, a partir desse ponto não se deve mais produzir mais gastos.

6. Modelo Incremental

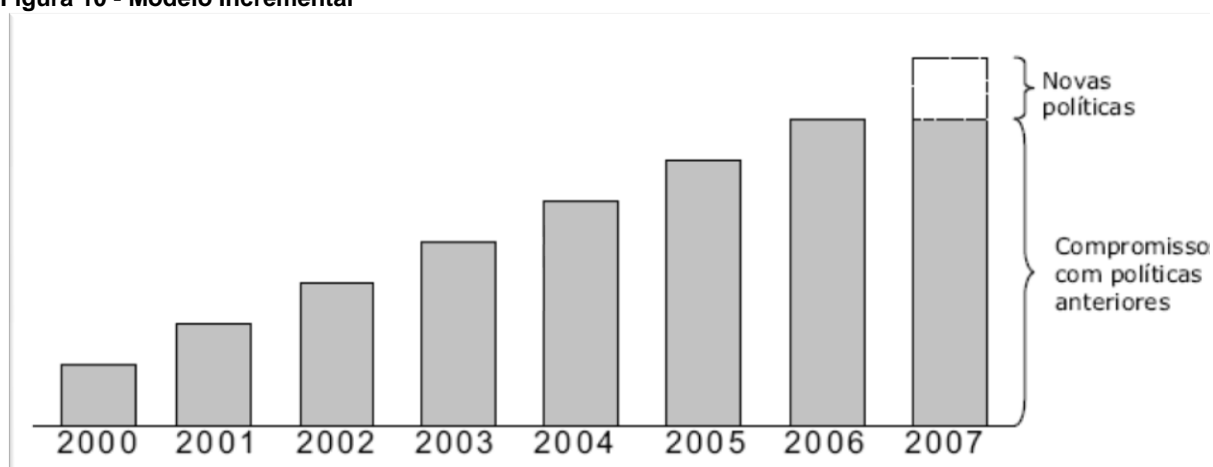
O modelo incremental surgiu como crítica ao modelo racional de formulação de decisões, nessa visão as PP são uma continuação das actividades dos governos anteriores, com apenas algumas alterações incrementais.

Segundo Lindblam (*apud* Dye, 1984) “os tomadores de decisão não revêem anualmente todo o conjunto das políticas societárias, nem pesquisam os benefícios e custos das propostas alternativas destinadas a alcançar esses objectivos, nem escalonam as preferências em relação à cada alternativa política, em termos de máximos benefícios líquidos, para então fazer a selecção, com

base em todas as informações relevantes” (p. 37). As restrições de tempo, de informação e de custos impedem que os formuladores de políticas identifiquem todas as propostas alternativas e suas consequências. As restrições políticas impedem o estabelecimento de metas e o cálculo preciso dos custos e benefícios.

No incrementalismo, o ponto de partida são os actuais programas, políticas e despesas. E a atenção é concentrada nos novos programas e políticas e sobre acréscimos, decréscimos ou modificações nos programas em vigor.

Figura 10 - Modelo Incremental



Fonte: Dye, T. R. (1984)

Os formuladores de políticas geralmente aceitam a legitimidade dos programas estabelecidos e concordam tacitamente em dar continuidade às políticas anteriores. Isso acontece porque os formuladores dispõem de pouco tempo, informações ou dinheiro para pesquisar todas as alternativas às políticas em vigor; possuem incertezas com as consequências de políticas completamente novas; talvez tenham sido feitos investimentos vultosos nos programas actuais que desaconselham qualquer mudança realmente radical; e o incrementalismo é politicamente conveniente, pois os acordos são mais facilmente alcançados quando os itens em discussão consistem apenas de acréscimos ou decréscimos nos orçamentos ou modificações nos programas existentes.

7. Modelo da Teoria dos Jogos

A teoria dos jogos é o estudo das decisões racionais em situações em que dois ou mais participantes têm opções a fazer e o resultado depende das escolhas que cada um faça: (Dye, 1984, p. 39). Esse conceito aplica-se a situações na formulação de políticas em que não existem uma escolha a fazer que seja independentemente “melhor” que outra – em que os melhores resultados dependem daquilo que os outros façam.

Considera-se esse modelo abstracto e dedutivo, pois ele não descreve como as pessoas de facto tomam decisões, mas como procederiam para toma-las em situação competitivas, onde o resultado depende do que dois ou mais participantes façam. É mais frequentemente proposta pelos cientistas sociais como um instrumento analítico do que como guia prático para formulação de políticas.

8. Modelo da Escolha Pública

A escolha pública é o estudo económico da tomada de decisão fora do âmbito do mercado, especialmente a aplicação de análises económicas à formulação de políticas públicas, Dye (1984) afirma que a ciência económica estudava o comportamento do mercado e considerava que os indivíduos buscavam seus interesses privados; a ciência política enfocava o comportamento na arena pública e presumia que os indivíduos buscavam a sua própria noção de interesse público.

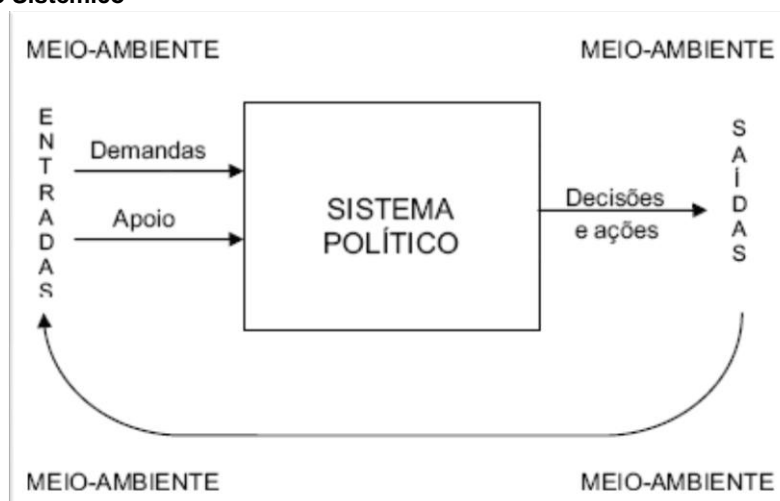
As modernas teorias da teoria da escolha pública afirmam que as pessoas se associam politicamente pelo mesmo motivo pelo qual se reúnem no mercado, ou seja, para proporcionarem benefícios mútuos. Buchanan e Tullock em *The calculus of consent* (1962, *apud* Dye, 1984) constroem a noção de que as pessoas perseguem o interesse próprio tanto no mercado quanto na política.

No âmbito governamental a teoria da escolha pública reconhece que o governo deve exercer certas funções que o mercado não consegue desempenhar, isto é, ele revê remediar certas “falhas de mercado”, nesse âmbito a teoria ajuda a esclarecer os grupos de interesse e seus efeitos sobre as PP, geralmente esses interesses resumem-se em benefícios.

9. Modelo da Teoria Sistémica

O modelo da teoria sistémica concebe as PP como sendo respostas de um sistema político às forças que o afectam a partir do meio ambiente. As forças geradas no meio ambiente são consideradas *inputs*, ou entradas. O meio ambiente é qualquer condição ou circunstância definida como externa às fronteiras do sistema político. O sistema político é o conjunto de estruturas e processos inter-relacionados, que exercem as funções oficiais de alocar valores para a sociedade. Os *outputs*, ou saídas, do sistema político são as alocações oficiais de valores do sistema; estas alocações, por sua vez, constituem a política pública (Dye, 1984).

Figura 11 - Modelo Sistémico



Fonte: Dye, T. R. (1984)

A teoria sistémica retrata as PP como um produto do sistema político, esse é formado por um conjunto de elementos inter-relacionados. Os *inputs* são recebidos pelo sistema político sob forma de demandas bem como e apoio. As demandas ocorrem quando os indivíduos ou grupos, em resposta às condições ambientais reais e percebidas, agem para influenciar a PP. O apoio é concedido quando os indivíduos ou grupos aceitam o resultado do sistema político. De acordo com Dye (1984) o sistema político absorve uma variedade de demandas, algumas às quais conflituante entre si, para transformar essas demandas em PP (*outputs*). As PP podem produzir um efeito transformador sobre o ambiente e suas demandas, podendo ter influência sobre o carácter do sistema político.

VI. A relação entre PEM e as PP

O resultado final do processo de PEM sugerido por Denis Rezende é a implementação e avaliação da política pública municipal resultantes dos seus processos de formulação. Percebe-se através dos modelos de análises de PP sugeridas por Thomas Dye que os conceitos fundamentais de cada modelo são necessariamente agentes activos, fenómenos ou etapas a serem considerados nos processos do PEM.

É improvável pensar em construir as etapas do PEM (análises, directrizes, estratégias e acção, e controlo e gestão) sem considerar a influência das instituições governamentais e suas dinâmicas (modelos institucional). O processo político administrativo “*policy cycle*” sugerido pelo modelo de processo identifica-se com as fases do PEM quando associamos a “identificação dos problemas” como pertencendo a fase da “análise estratégica”, o “agendamento” e a “formulação de políticas” com o processo das “directrizes estratégicas”, a “legitimação” e “implementação” incluem-se nas acções das “estratégias e acções municipais”, e por fim, a “avaliação” associada ao “controles e gestão municipais”, (Figura 12).

Figura 12 - Policy Cycle associado processo do PEM



Fonte: Elaboração própria

Os *stakeholders* são considerados um elemento essencial do planeamento estratégico e a abordagem dos modelos de grupos e da elite reflectem de forma objectiva a arena pelo controlo das elaborações das PP. O modelo racionalista vai ao encontro com o principal objectivo da ferramenta administrativa que é planeamento: otimizar processos e recursos com vista a obter o máximo de ganho. No sentido oposto, os princípios do planeamento chocam-se com o modelo incremental quando esse alega a falta de tempo, informações e incertezas quanto às consequências para manter a continuação das actividades de governos anteriores sem qualquer pesquisa de custo e benefícios dos programas e das alternativas. Quando no processo de elaboração do planeamento estratégico, salienta-se a importância de analisar as potencialidades e ameaças do ambiente externo utiliza-se a teorias dos jogos, pois num ambiente concorrencial, que caracteriza a atracção de investimentos tecnológico é fundamental a busca do melhor resultado, e esse está ligado directamente a estratégia e acções de outros agentes ou competidores. A principal conexão entre a concepção do planeamento estratégico e o modelo da opção pública é a ideia de aplicação de análises de mercado e análise política por parte dos actores políticos. E finalizando, a teoria sistémica reconhece a influência do meio-ambiente além de retratar a política pública como produto desse sistema.

VII. Factores determinantes de um projecto investimento

1. A visão do investidor na determinação do investimento

Os investidores possuem diversas prioridades que influenciam suas escolhas, a falta de uma estratégia de captação de investimentos tem levado a inúmeros municípios a conseguirem resultados aleatórios. Poucas localidades prevêm efectivamente as prioridades dos investidores e compreendem o seu processo de decisão.

As organizações antes de definirem a execução de projecto elaboram planos e análises para determinar a rendibilidade desse investimento. Várias são as fases da elaboração de um projecto de investimento como apresenta Sousa (2005) e em alguma delas o poder local interfere directamente nas suas variáveis. São nesses variáveis que aprofundar-se-á mais adiante essa abordagem.

Segundo Sousa (2005) em *Análise Económica e Financeira de Projectos* as fases de identificação e de elaboração de um projecto de investimentos são:

1. Levantamento das oportunidades de investimentos;
2. Elaboração de estudos preliminares de projecto;
3. Avaliação do projecto;
4. Decisão;
5. Concretização do projecto;
6. Exploração do projecto;
7. Controlo e acompanhamento do projecto;
8. Avaliação – “*ex-post*”.

A fase da elaboração do projecto compreende a realização de análises numa perspectiva macro e micro. A análise macro considera aspectos como a importância estratégica do País e do mercado, a situação político-social-económico, o quadro institucional vigente, a legislação laboral, comercial e fiscal, o código de investimentos estrangeiros e a própria avaliação do risco político-económico-social. A análise micro atende a estudos de mercado, localização e a análises comparativas entre diversas experiências já concretizadas.

Na fase da elaboração dos estudos preliminares contempla-se novos estudos de mercado, estudos técnicos, económicos e financeiros, os quais devem considerar os seguintes critérios:

- A dimensão, a natureza e as características do mercado;
- As exigências qualitativas e quantitativas relativamente aos produtos;
- A disponibilidade efectiva dos *inputs* e os seus custos comparativos;
- Uma avaliação preliminar de custo/benefício.

A etapa da avaliação do projecto realiza-se análises em três perspectivas distintas:

- Financeiro/empresarial: elabora-se num plano exclusivamente microeconómico privilegiando a análise de rendibilidade;
- Económica: busca-se perceber se o projecto esta de acordo com as prioridades da economia nacional (modelos estratégico do investimento) ou da colectividade;
- Social: estuda o que convencionou-se como “análise do bem-estar”.

A decisão caracteriza-se por ser uma fase mais racional, pois preocupa-se em buscar a satisfação de algumas condições fundamentais, tais como:

- A existência de uma estrutura empresarial eficaz;
- Uma definição clara de objectivos a curto, médio e longo prazo;
- Uma definição clara de critérios de avaliação a adoptar; e
- O acesso a um conjunto de elementos necessários à avaliação do projecto.

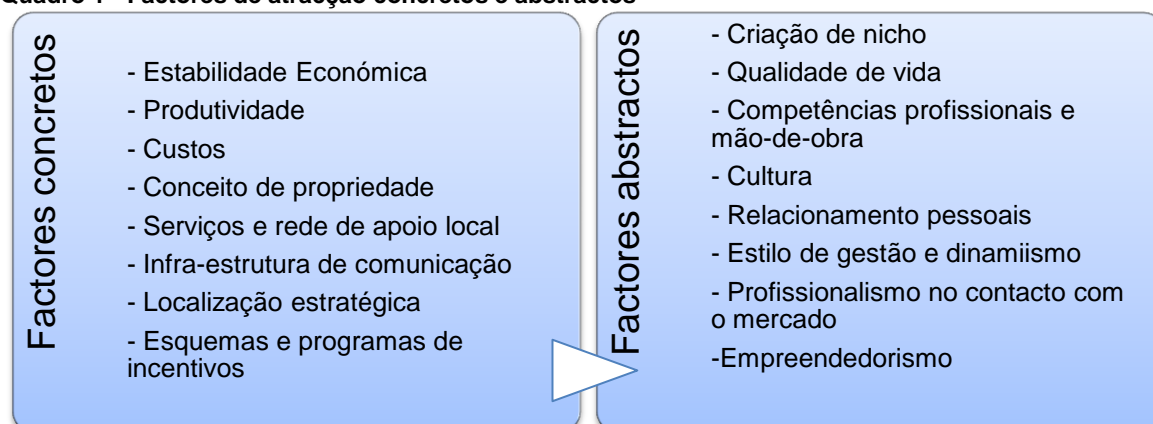
A concretização do projecto deverá compreender intervenções em diversos domínios, a saber:

- Sempre que envolver um componente imobiliário, os projectos de construção e respectivas negociações com os construtores e fornecedores;
- Planeamento pormenorizado dos investimentos;
- Lançamento e aplicação de um sistema de gestão eficaz;
- Concretização de programas de formação e de aprendizagem de pessoal recrutado;
- Desenvolvimento de estudos sectoriais;
- Articulação de projectos de instalação e de equipamentos; e
- Criação de estruturas eficazes de fiscalização.

As fases de exploração, controlo e avaliação *ex-post* são etapas internas do investimento, nessas fases o investimento já estaria concretizado, estando assim, o objectivo do poder local alcançado.

As empresas classificam os lugares com potencial para receberem investimentos baseadas em factores que definem seu “clima empresarial”. Kotler et. al. (2006) chama esses indicadores de “factores de atracção” e podem ser divididos nas categorias concreto e abstracto (Quadro 2).

Quadro 1 - Factores de atracção concretos e abstractos



Fonte: Kotler et. al. 2006, com base em Global Outlook, The Economist Intelligence Unit, ago. 2002

Os factores concretos são aqueles que podem ser medidos em termos mais ou menos objectivos. Os factores abstractos não são tão fáceis de medir e representam as características mais subjectivas de um lugar. Segundo Kotler et. al. (2006), as empresas atribuem diferentes pesos a esses factores. Os factores concretos relacionam-se à minimização dos custos operacionais, e os factores abstractos representam “qualidade de vida”.

VIII. Actuação do Poder Local e os factores de captação do investimento

Percebe-se que nas fases sugeridas por Sousa (2005) e nos indicadores de Kotler et. al. (2006) várias questões ligadas a actuação do poder público, algumas se referem a políticas públicas de responsabilidade da gestão pública nacional, responsável pelas políticas macro e tantas outras relacionadas a questões micro de responsabilidade administrativa do poder local.

Esses factores, onde o interesse do investidor vai ao encontro a uma área de actuação do poder local são o foco principal desse trabalho. Baseando-se nos estudos do Professor Dr. António Rebelo de Sousa, identifica-se alguns pontos onde existem uma fusão de interesses e de competências entre o investidor e o poder público local, são nesses pontos que o poder local deve actuar no sentido de criar vantagens competitivas que objectivem assim a melhora do seu nível de atractividade. São elas:

- Existência de lei fiscal e territorial incentivando a atracção de investimentos;
- Possuir acção política-social-cultural com objectivo a atracção de investimentos;
- Dominar a teoria de localização e saber posicionar-se dentro desse aspecto;
- Elaboração de um plano local de captação de investimentos associados ao modelo estratégico de crescimentos nacional ou internacional;
- Possuir infra-estrutura necessária para o sector económico que pretender atrair;
- Investir em formação considerando o sector económico que pretende-se atrair;

- Investir em políticas sociais de modo que exista na localidade um bom nível de bem-estar;
- Incentivar a criação ou existência de uma estrutura empresarial forte;
- Se possível, possuir linhas próprias de financiamentos ou parceiros potenciais; e
- Possuir uma estratégia de marketing local.

A busca pela construção de um ambiente propício para a captação de investimentos em ciência e tecnologia está indissoluvelmente ligado a uma mudança de atitude, comportamento e das próprias relações sociais, visto que a busca pela inovação económica está ligado a inovação social e abrange não só as empresas como também diversas instituições da sociedade.

Um vértice fundamental para que a estratégia duma nova economia baseada no conhecimento tenha sucesso passa obrigatoriamente, segundo Mateus (2008), pela formação e espírito empresarial, sendo que sem essas todo o resto seja exequível. Devido a esse facto, percebe-se uma multiplicação de políticas públicas para combater o abandono escolar e a promoção da escolaridade mínima obrigatória, bem como a frequência universitária e especializações. O autor ainda destaca as seguintes iniciativas cujo objectivo é promover uma cultura empresarial dinâmica e um ambiente concorrencial favorável a inovação:

- Melhorar a inserção nas redes empresariais internacionais e a captação de investimentos directos estrangeiros;
- Desenvolver *cluster* de inovação em áreas chave;
- Promover em qualificar o empreendedor;
- Promover a produção e a utilização de I&D de iniciativa empresarial;
- Promover a qualidade e a inovação tecnológica e organizacional;
- Desenvolver os serviços de assistência técnica e de consultoria e criar um sector de suporte intensivo em conhecimento, e finalmente,
- Criar redes de informação para as empresas para acelerar a difusão e a absorção de solução inovadoras.

Outra perspectiva com relação aos factores de atractividade das empresas foi desenvolvida pela Universidade de Cambridge, que estudou a competitividade das cidades europeias, concluindo que elas competem por quatro grandes elementos de valor:

1. Investimento privado externo;
2. Financiamento público;
3. Residentes qualificados; e
4. Visitantes qualificados.

Em Maio de 2007 apresentou-se o relatório da Direcção Geral de Política Regional da Comissão Europeia, intitulado de “Situação das Cidades Europeias”, onde conclui-se que os principais factores de valorização da competitividade territorial colocam-se em quatro “ingredientes” – os motores de competitividade:

1. A Inovação – tanto entendida em termos das actividades de I&T, por sua vez apropriadas pelas redes empresariais do território, incluindo as redes com investimento directo estrangeiro; como em termos dos factores mais clássicos de existência de universidades;
2. O Empreendedorismo – detendo importantes raízes culturais em diferentes metrópoles, decerto, e de forma crescente, cada vez mais baseado em capacidades de enfrentar riscos por parte de cada sociedade local;
3. O Talento – muito baseado numa elevada qualificação das populações, não necessariamente residentes permanentes, mas decerto tendo como base excelentes condições de qualidade de vida;
4. A Conectividade – territórios que detenham excelentes redes de comunicação e de intercâmbio de bens, pessoas e informação (por sua vez, entre múltiplos territórios). Este factor igualmente se liga às infra-estruturas de transporte e, de forma mais global, às capacidades de mobilidade universal.

A *London School of Economics* realizou em 2006 estudos referentes a análises dos principais factores de sucesso na atracção dos principais elementos de valorização territorial, foram analisados igualmente a evolução de mais de duzentos territórios europeus desde meados da década de 1980. Concluiu-se que existe uma forte correlação entre o sucesso nos padrões de crescimento económico e do desenvolvimento da qualidade de vida, e por outro lado, as seguintes variáveis centrais:

- 1) A Urbanidade (qualificação e cosmopolitismo) e a Centralidade (metropolização e policentrismo) dos territórios;
- 2) A Boa Governação, na existência de estratégias próprias e claras, a nível de acção e planeamento governativo de âmbito local e regional; e
- 3) A Boa Governança, na boa conjugação das estratégias públicas com as estratégias do sector privado, e nas correspondentes práticas de negociação e de concertação entre os diversos *stakeholders* de um território.

Os aspectos chaves para a competitividade urbana, segundo Lopes (2009) são: a diversidade económica, a existência sustentada de recursos humanos qualificados, a conectividade interna e externa (física, electrónica e cultural), a capacidade estratégica para mobilizar e implementar estratégias de desenvolvimentos assentes em ambições adequadas, o estímulo a inovação das

empresas e organizações e, finalmente, os indicadores de qualidade de vida nos âmbitos sociais (paz cívica), cultural e ambiental.

Segundo um estudo do DPP intitulado Redes Urbanas para a Competitividade e a Inovação, realizado em 2008, a competitividade dos territórios depende das suas capacidade de assegurar:

- A formação, atracção e manutenção de empresas inovadoras e competitivas à escala internacional, constituindo um tecido empresarial com escala e sinergia susceptível de gerar economias de localização no acessos a factores produtivos (incluindo o conhecimento) e mercados exigentes;
- A actividade das suas Universidade e outras Instituições de investigação, na formação de capital humano, na criação de conhecimento e na sua articulação com o meio produtivo.
- A oferta de amenidades (saúde, educação, cultura, lazer, comércio, diversidade humana, paisagem, ambiente limpo e seguro) e infra-estruturas de conexão (física e digital) e um enquadramento regulador, administrativo e fiscal, susceptível de lhe conferem condições atractivas de vida, de trabalho e de negócio, atraindo também visitantes; e
- A combinação daqueles elementos de criação de uma singularidade territorial e de uma imagem associada que lhe confira distinção e condições de afirmação à escala supra-regional ou internacional.

O estudo ainda afirma que a questão da atractividade tem sido analisada apenas no enfoque das amenidades e infra-estrutura acima referidas, mas que é urgente uma visão mais holística que torne a abordagem da atractividade com a interacção de uma maior diversidade de elementos que conferem competitividade ao território. Salaria ainda que a qualidade de vida num território não depende apenas das amenidades e da infra-estrutura, mas também da capacidade de inovar e das possibilidades de trabalho que oferece. Sem uma base empresarial e institucional suficientes para gerar perspectivas de desenvolvimento profissional, um território não é capaz de atrair e fixar, de forma duradoura, os quadros qualificados e criativos de que precisa para se afirmar na competição global.

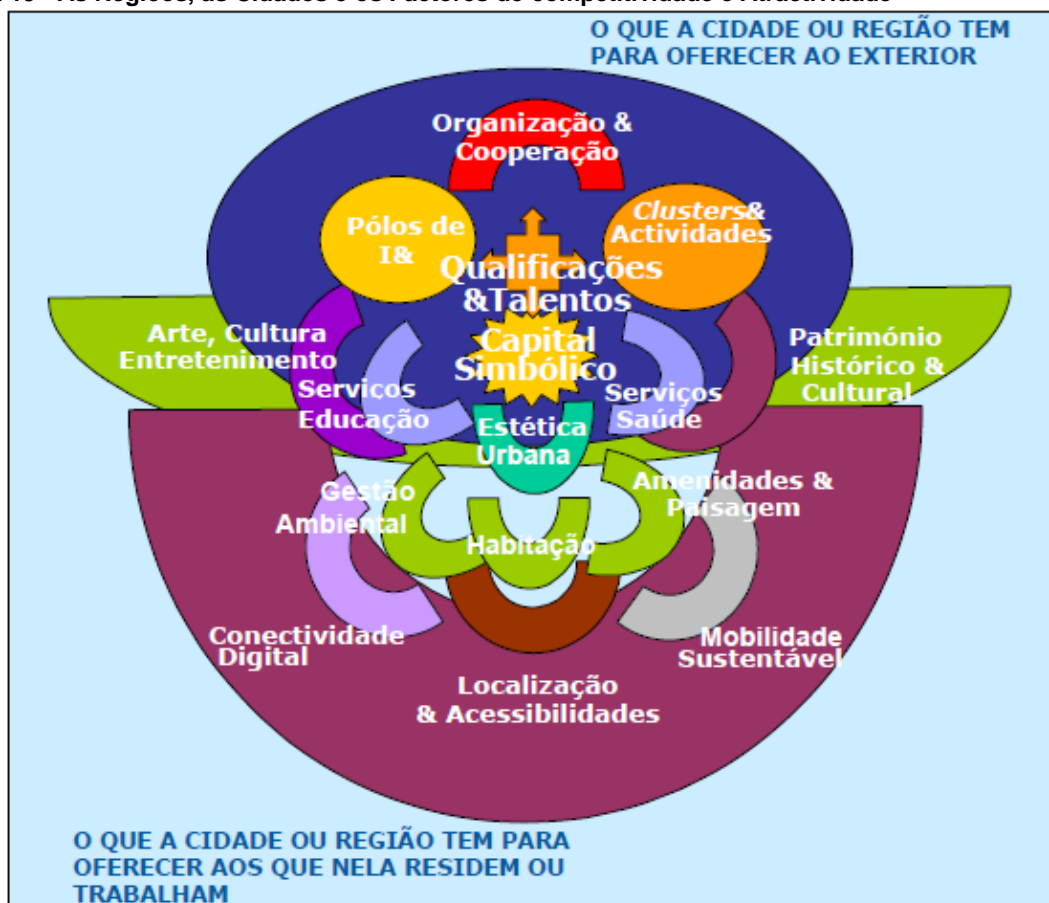
Portanto, cabe às PP criar a relação de causa e efeito que há entre a base empresarial inovadora e os recursos humanos qualificados, fomentando-se assim a inovação e a criatividade necessária para aquele tipo de interacção.

Martins (2008) apresenta os principais vectores para a competitividade de um território:

- 1) Os bens e serviços que o território tem para oferecer ao exterior – outras regiões do País ou exportação, que dependem:

- Dos *clusters* e empresas que asseguram a presença da região nos mercados externos e onde se concentram as competências internacionalmente reconhecidas;
 - Dos pólos de conhecimento – as actividades de ensino superior e investigação.
- 2) Os factores que poderão tornar a região mais atractiva para quem nela reside, trabalha e investe, de que se destacam os seguintes:
- Conectividade digital e utilização intensa da virtualidade, mobilidade sustentável, acessibilidades nacionais e internacionais;
 - Serviços de educação & formação ao longo da vida, Serviços de saúde, e Artes, cultura & espectáculo;
 - Habitação & estética urbana, Gestão ambiental, e Amenidades & paisagem;
 - Actividade cultural e social, amplamente participada e vibrante.
- 3) As actividades que, começando por ser factores de atractividade para a região, se tornam elas próprias “exportadoras” para outras regiões ou para o estrangeiro:
- Património histórico-cultural;
 - Artes, cultura & espectáculo.
- 4) As conexões que as cidades de um território estabelecem entre si e com cidades estrangeiras inovadoras e dinâmicas.

Figura 13 - As Regiões, as Cidades e os Factores de competitividade e Atractividade



Fonte: Martins (2008)

O relatório intitulado *Urban Global Competitiveness Report (2007 - 2008)* apresentado no V Fórum Internacional sobre Competitividade Urbana mede a competitividade global de 500 cidades ao redor do mundo. Uma das conclusões do relatório foi de que os melhores desempenhos em todo o mundo implementaram algumas práticas em comum para vencer a competição global, são elas:

- Estabelecer estratégias de desenvolvimento e fornecer orientação no planeamento;
- Melhorar o ambiente empresarial e apoiar pequenas e médias empresas;
- Actualização a nível industrial e alcançar a promoção da cidade;
- Oferecer educação ao longo da vida para os cidadãos e atrair talentos em todo o mundo;
- Prestar mais atenção à protecção do meio ambiente e buscar o desenvolvimento sustentável;
- Estabelecer uma marca da cidade e de marketing da cidade;
- Possuir uma administração pública orientada pela aplicação do modelo de gestão empresarial na gestão da cidade;
- Promover na cidade características especiais e cultivo de culturas diversificadas.

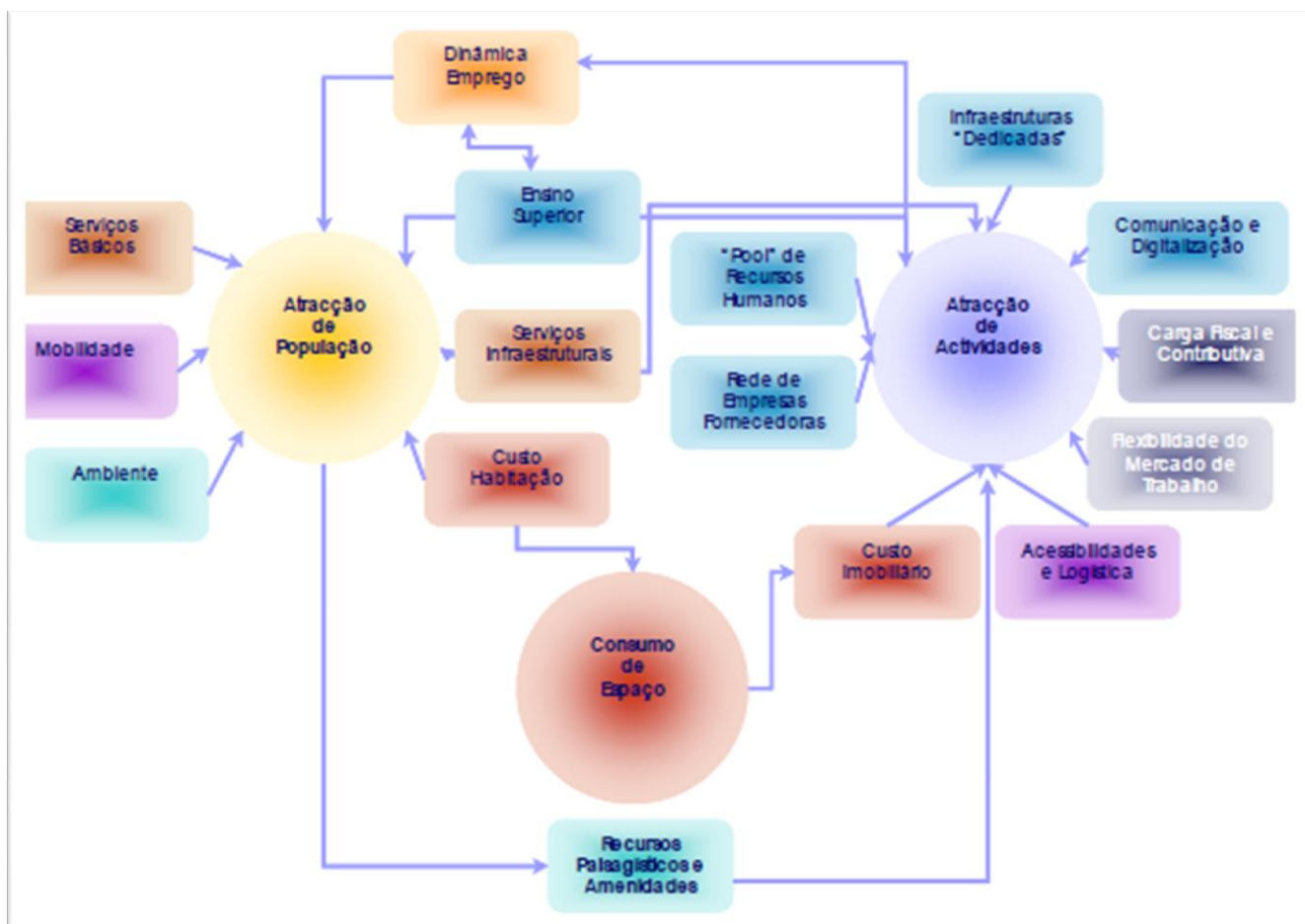
Como mais da metade do total da população vive em cidades, o relatório insiste em que com uma urbanização crescente, os governos centrais deveriam dar mais importância para o desenvolvimento sustentável da economia, sociedade, ambiente e cultura, promover a competitividade urbana e construir e desenvolver as suas cidades.

Para atingir esses objectivos, representantes dos governos têm que lidar com as seguintes questões:

- Delegar maior autonomia ao governo local, e equilibrar o poder financeiro e político;
- Criar um ambiente melhor para as empresas e incentivar que os agentes privados assumam mais responsabilidades com assuntos públicos;
- Manutenção das características locais de expansão das comunicações com o mundo;
- Proporcionar a educação permanente para o público;
- Incentivar o empreendedorismo e fazer um trabalho criativo, alcançar um resultado ganha-ganha entre os imigrantes e a população local;
- Levar em consideração todos os assuntos e equilibrar o desenvolvimento da economia e da sociedade;
- Sobre a relação entre a cidade e seus arredores, deve-se promover a integração, estimular a ambição pela competição e compartilhar a realização, em cooperação;
- Realizar uma orientação estratégia de desenvolvimento e desenvolver múltiplas indústrias;
- Preservar e herança histórica e cultural e promover o desenvolvimento sustentável;
- Desenvolver um ambiente de negócios e residencial ao mesmo tempo, e criar um paraíso para os negócios e a vida.

Ribeiro (2005) ao abordar à prospectiva estratégica dos Locais apresenta um modelo dos factores de atracção das Actividades que caracterizam a Função dos Locais e das Populações. Para Ribeiro as Actividades designam a “Função” do Local, ou seja aquilo que o local fornece ao exterior. Já a variável População influencia na “Função” do Local na medida que se inter-relaciona com essas mesmas Actividades, essa inter-relação cria mais uma variável chamada Consumo de Espaço que também é influenciada pela intervenção das autoridades que controlam o uso do espaço.

Figura 14 - Factores de Atracção de um Local



Fonte: Ribeiro (2005)

Os Factores gerais de atracção de actividades podem distinguir-se os seguintes:

- A extensão e diversidade do "pool" de recursos humanos qualificados existente no Local;
- A qualidade e valia das acessibilidades do Local, em relação à região em que se integra, aos pólos mais prósperos do país em que se insere, e ainda aos diferentes tipos de mercados com que interage (vd. internacionais, de proximidade ou longínquos);
- A qualidade das telecomunicações e dos serviços digitais a que têm acesso as empresas que se fixem no Local;
- A qualidade dos serviços infra-estruturais existentes, nomeadamente no custo dos terrenos e da construção de fábricas, armazéns ou escritórios;
- A diversidade de actividades existentes, que possam funcionar como fornecedoras de outras actividades, nomeadamente das que definem a Função do Local.

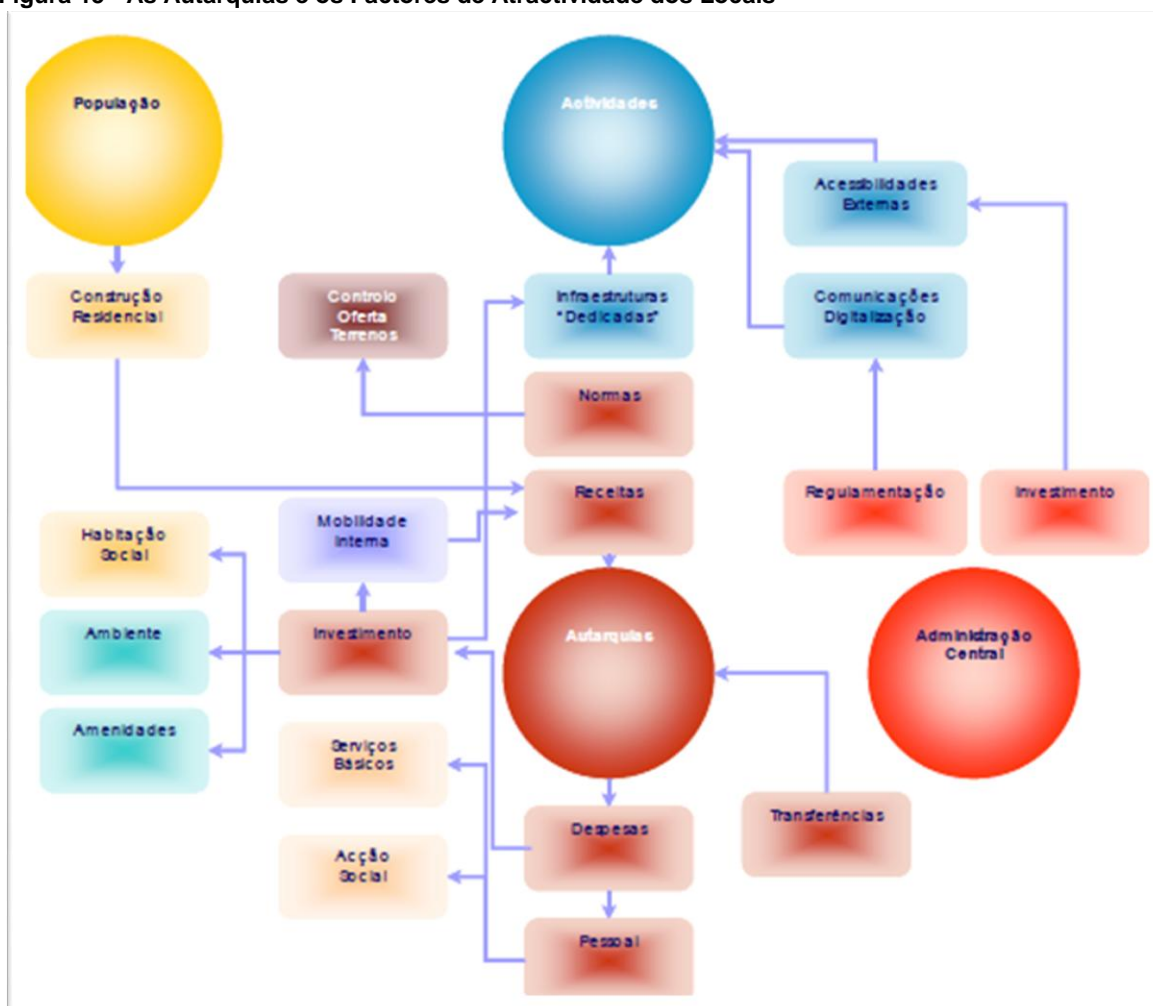
É evidente que para além destes Factores de Atracção de Actividades que são de natureza local/regional existem outros que se reportam ao País em que o Local se insere, como sejam os que têm a ver com a política fiscal, de juros, cambial, ou com a flexibilidade existente no mercado de trabalho.

Por sua vez, os Factores Gerais de Atracção de Populações podem distinguir-se os seguintes:

- A dinâmica de emprego e remunerações existente no Local ou na região em que se integra;
- A qualidade dos serviços básicos oferecidos, nomeadamente no que respeita à educação, saúde e segurança;
- A qualidade ambiental e a das amenidades existentes, incluindo-se no primeiro grupo a gestão do ciclo urbano da água, o tratamento de resíduos, a disponibilidade de espaços verdes e, no segundo, a riqueza paisagística, a disponibilidade de infra-estruturas desportivas e de lazer, a oferta de serviços de lazer, etc;
- O custo da habitação, que funciona como um elemento discriminador dos estratos sociais que procuram o Local e ao mesmo tempo pode funcionar como factor gerador de exclusão.

Juntamente aos factores geradores de atractividade faz-se importante ressaltar as atribuições e o poder de intervenção das autoridades locais na alteração dos factores de atracção dos Locais, ao mesmo tempo que se evidenciam as suas fontes de receitas, conforme a Figura 15.

Figura 15 - As Autarquias e os Factores de Atractividade dos Locais

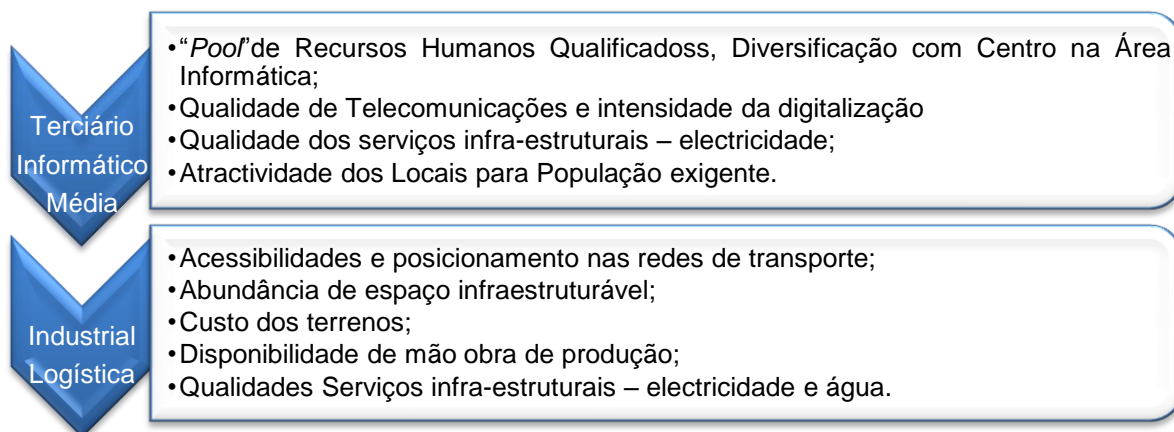


Fonte: Ribeiro (2005)

Os factores em que as Autarquias Locais podem intervir são fundamentalmente os previstos nas suas atribuições na Lei das Autarquias Locais nº 169/99, mas sendo mais específico pode-se enunciar os seguintes:

- Controlo sobre o uso do solo e a disponibilização de terrenos para construção;
- Apoio para construção de infra-estrutura dedicada como seja loteamentos industriais, zonas logísticas, Parques de C&T, Etc;
- Melhoria das condições de mobilidade interna ao Local e de inserção deste na rede nacional/regional;
- Qualidade dos serviços ambientais e da oferta de amenidades;
- Qualidade dos serviços básicos que são oferecidos aos residentes;
- Investimento em habitação social como factor de integração.

Conforme Ribeiro (2005) às Localidades que pretendem possuir como “Função” Local a característica do sector Terciário/Informático/Média e Industrial/Logística, sendo esses os grupos semelhantes ao enquadramento desse trabalho, devem possuir os seguintes factores de atractividade:



O estudo da AM&A (2009) contribui ao sistematizar o processo de competitividade territorial de uma economia, partindo dos pressupostos já descritos por Michael Porter (1989) e Joseph Shumperter, onde considera-se como determinante o potencial das empresas e a capacidade destas influenciarem as condições de competitividade da economia onde operam. Tais determinantes não devem-se restringir a uma perspectiva micro-económica, sendo necessário considerar as influências e interligações decorrentes do espaço envolvente e do sistema económico, político e social. Sendo assim, o potencial de competitividade territorial de uma localidade pode ser sistematizado de acordo com as interações das determinantes da competitividade apresentadas a seguir:

1. Condições de sustentação à actividade produtiva
 - Condições de factores: formado pela disponibilidade de capital, qualidade e disponibilidade recursos humanos, energia, materiais e ambiente.
 - Condições de suporte: disponibilidade de acessibilidades, infra-estrutura de suporte e serviços avançados.
 - Condições de procura: poder de compra, padrão de consumo.
2. Processos de organização das actividades produtivas
 - Dinâmica empresarial: Tecido e demografia empresarial e Governança e cooperação.
 - Especialização empresarial: estrutura produtiva, padrão de especialização e investimento directo estrangeiro.
3. Resultado das trajectórias e dinâmicas de desenvolvimento regional/global do território
 - Trajectória e dinâmicas de crescimento: constituído pela produtividade, pela performance empresarial, atractividade e pela qualidade de vida.

Na base do processo encontram-se os domínios relacionados com as condições de sustentação dos processos produtivos, no nível intermediário consiste nas formas como as empresas utilizam os recursos que encontram a sua disposição e o modo como se estrutura o sector empresarial regional. A interacção entre os domínios das “condições” e dos “processo” constituem na resultante do nível de trajectórias e dinâmicas de desenvolvimento empresarial de determinada localidade.

Figura 16 - de observação da competitividade empresarial de um território



Fonte: AM&A, 2009

Torna-se importante ressaltar que a capacidade de sistematização do nível de competitividade do território do modelo apresentado só possui relevância se analisado de forma sistémica, pois cada domínio, por si só, não possui tal capacidade.

O estudo ainda contribui com a apresentação de um modelo que sistematiza indicadores para a monitorização da competitividade empresarial, permitindo assim a comparação de resultados indicadores de outros territórios (Anexo 1).

IX. Teorias da Localização

1. *Evolução histórica*

O enquadramento teórico da localização começou no século XVIII com os estudos empíricos sobre a inserção das actividades económicas, mais nomeadamente da organização da sociedade e da distribuição das actividades agrícolas no espaço, realizados por Cantillon e Von Thunen (Albergaria *in* Costa, 2005, p.61).

Coube a Weber a primeira elaboração da teoria de localização industrial, cuja proposta repousa em três grandes ordens de factores: os custos de transporte, custos de mão-de-obra e as forças de aglomeração. O Autor concluía que a localização resultaria da ponderação entre os custos de transporte por unidade de distância da matéria-prima e do produto transformado.

Após Weber diversos outros autores deram a sua contribuição para desenvolver as teorias da localização industrial, segundo Cadima Ribeiro e Santos Freitas (1995) os avanços verificados devem-se sobretudo ao abandono de alguns pressupostos restritivos que enformavam o quadro teórico originário. Em 1925 é proposto o abandono da função de produção de coeficiente fixo, avançando para com a variabilidade dos factores de acordo com o seu preço relativo, esse avanço coube a Predhol. Mouses, por sua vez, ao enquadrar a aplicação de mecanismos de substituição ao nível da empresa acerta para a complexidade do problema quando se busca uma solução que contemple todos s factores de produção. A localização passa a estar independente dos factores naturais já que estes podem estar disponíveis e de forma dispersa no território contribui Palander. Greebhut mostra como a dimensão do mercado determina a localização das empresas industriais pois nem sempre a localização é definida pela menor distância entre o mercado consumidor e o local de origem das matérias-primas.

Em 1948, Hoover considera que as economias originariamente abordadas por Weber poderiam ser consideradas em três níveis: em primeiro lugar, as economias de escala associadas à eficiência técnica e organizacional da empresa; em segundo lugar, as economias de localização quando as empresas se localizam na vizinhança uma das outras e operam no mesmo sector ou sectores associados; e, em terceiro, as economias urbanização, que resultam da acessibilidade a infra-estrutura, serviços à produção, mão-de-obra qualificada, fornecedores e clientes. Cadima Ribeiro e Santos Freitas (1995) ao relatar as características da contribuição de Hoover afirmam que do mesmo modo que pode-se gerar economia de aglomeração, pode haver deseconomias decorrentes das externalidades negativas dos processos económicos, como por exemplo congestionamento do tráfego ou mais elevados encargos salariais.

Coube a Hotelling introduzir as imperfeições da concorrência na teoria da localização, preocupando assim com a localização socialmente óptima. Dois aspectos são destacados pelo autor: mesmo na presença de custos de transporte, subsiste uma tendência natural das empresas para se agruparem no espaço, nomeadamente nas principais cidades; e, nem sempre a solução competitiva resultante das forças de mercado coincidem com a que seria desejável do ponto do interesse público.

O desenvolvimento teórico mais significativo pertenceu a Losch, que sintetizou os contributos anteriores e alargou o problema da localização industrial a todo o sistema económico, propondo uma teoria de equilíbrio espacial geral, que segundo Cadima Ribeiro e Santos Freitas (2009) continuam actuais até hoje.

A contribuição de Losch cria dois caminhos para a explicação do fenómeno da localização. O primeiro, continúa a procurar o custo mínimo na tradição de Weber e o segundo, investiga a interdependência locativa das empresas, na linha de Losch.

De forma geral, as principais teorias da localização convergem num grupo de factores aceites por quase todos os autores, desse modo os custos de transportes, da mão-de-obra, das economias de aglomeração ou da concorrência são uma unanimidade.

Os maiores questionamentos aos modelos de localização surgem no sentido de que eles tiverem como principal foco o espaço geográfico e não o empresário, logo o ser humano não é um *homo economicus*, possuem necessidades sociais o que muitas vezes explica a escolha por um localização satisfatória e não uma posição óptima.

No mesmo sentido, Rogério António Alves (2009) em seu estudo sobre decisões da localização das empresas industriais na região metropolitana de Campinas (São Paulo - Brasil), afirma que vários factores fazem parte na tomada de decisão do empresário para a escolha do local onde edificar o seu investimento. Esses factores podem ser considerados na decisão porque tem influência directa nos lucros dos empreendimentos, como o menor custos de materiais por exemplo, ou porque tem influência sobre os empresários de uma maneira mais pessoal como a procura de local com boas escolas, sensação de segurança, lazer, cultura, áreas verdes, etc...

Cadima Ribeiro e Santos Freitas (2009) citam afirmações de 1956 onde o autor Greenhut já chamava atenção para a existência daquilo que na altura nomeou de “factores pessoais puros”, ou seja, preferências pessoais dos decisores que não relacionam-se directamente com o objectivo de maximização do lucro ou minimização dos custo, mas sim com a maximização da utilidade.

2. Criação e factores de atracção de actividades tecnológicas

Silva (1965, *apud* Alves, 2009) cita três grandes grupos para abordar a questão das influências da localização: factor aglomerativo, factor desaglomerativo e o factor transporte.

Factor transporte: a variável distância desempenha um papel fundamental nos estudos de localização, quando traduzida economicamente em termos de custos e de tempos gasto.

Factores aglomerativos: representam as vantagens de redução dos custos de implantação advindas da existência de uma infra-estrutura de serviços públicos e privados em forma de transportes, comunicações, energia, actividades financeiras, comerciais, de assessoria, de manutenção e outras.

Factores desaglomerativos: são os factores que levam ao afastamento dos investimentos dos centros urbanos, tais como o valor do metro quadrado do terreno, o salário da mão-de-obra, o valor da matéria-prima cujo custo do transporte seja alto.

Kon (1994) em seus estudos sobre a economia industrial afirma que a definição final da localização de uma indústria passa por duas etapas distintas que observam aspectos da macrolocalização e da microlocalização.

A macrolocalização considera razões de ordem económica e aspectos técnicos. Entre os aspectos de ordem económica destacam-se acesso a insumos, a mercados, custo de transporte, existência de mão-de-obra entre outros. Como factores técnicos considera-se as condições climáticas, facilidades de acesso e comunicação da região com as demais.

O papel na acção governamental na macrolocalização segundo Kon (1994) é...

definido por razões de carácter social (condições de emprego regional), por posições político-estratégicas (ocupação de emprego regional, por posições ou de vazios demográficos), ou outros objectivos de desenvolvimentos regional. Esta intervenção pode manifestar-se pelo estabelecimento de indústrias estatais ou pertencentes a organizações não governamentais em áreas escolhidas por essas razões ou, ainda, por meio de subsídios ou incentivos específicos, que acarretam vantagens de localização para a empresa privada.

Factores de macrolocalização de Kon (1994):

- Proximidade de grandes centros urbanos: o grande contingente de pessoas funciona com mercado consumidores como também uma fonte de mão-de-obra.
- População e nível salarial: a existência de mão-de-obra, a natureza e a sua força é um factor preponderante na escolha do investimento.
- Área de mercado: relaciona-se a proximidade com o seu mercado, a dimensão e dispersão do mercado consumidor, a sua expectativa de expansão e a existência de concorrência são factores levados em consideração.
- Nº de estabelecimentos industriais: a existência de matriz empresarial pode-se considerar um ponto positivo, tanto pela oferta de mão-de-obra qualificada, como também vir a ser um mercado consumidor dos seus produtos e/ou serviços.
- Custo da terra: tem haver, com o valor pago pela área de instalação, geralmente locais perto dos centros urbanos possuem um valor mais elevado.
- Disponibilidade de energia: a existência de energia disponível em suas diversas formas é um factor considerado.
- Suprimento de matéria-prima: as condições de utilização em grande escala ou de material perecível ou de fragilidade de matéria-prima podem pesar na escolha da localidade.
- Disponibilidade de água: a qualidade da água, nos volumes necessários representa um factor de grande importância.
- Eliminação de resíduos: relaciona-se com a legislação ambiental e anti-poluição que geralmente possuem uma alta valor de coimas e multas.
- Dispositivos fiscais e financeiros: está associado a incentivos fiscais e subsídios.
- Elementos intangíveis: trata de elementos de carácter subjectivo como por exemplo tradição da sociedade, factor esse que pode interferir na produção ou no consumo de determinado produto.

A microlocalização refere-se a escolha do terreno e, segundo Kon (1994), obedece alguns requisitos como:

- Condições de relevo: essa condição pode interferir, representando futuro custo com a execução movimentação de terra para expansões futuras.
- Qualidade do solo: pode interferir nos custos de construção na estrutura empresarial.
- Vias de acesso e comunicação: proximidade a áreas rodoviárias, férreas, canal de curso de água navegável, proximidade de centros urbanos pode diminuir o custo dos transportes.
- Serviços públicos: refere-se a infra-estrutura de esgoto, saneamento, energia eléctrica, linhas telefónicas, colectas de lixo, transportes colectivos, ensino e saúde para os trabalhadores.
- Capacidade de infra-estrutura: a capacidade da infra-estrutura e a possibilidade de futuras ampliações.

- Situação legal da propriedade: refere-se a existência de demanda judicial ou risco de futuras questões judiciais.
- Outros dispositivos legais: restrições quando a níveis de ruídos, emissão de fumaça, vapores e odores, bem como a necessidade de preservação de área verde.
- Existência de instalações: existência de construções, edificações provisórias que possam onerar por necessidade de demolição.

A problemática das teorias de localização torna-se mais complexa quando se analisa a localização de empresas de alta tecnologia. Conforme Paul Krugman (1991, *apud* Cadima Ribeiro e Santos Freitas, 2009) ao analisar a experiência do *Silicon Valley*, *Route 128* e o triângulo de investigação do estado da Carolina do Norte, constatou que nenhum assentava na iniciativa empresarial. Na percepção de Krugman o *Silicon Valley* surgiu na parceria entre a Universidade de Stanford e a Hewlett-Packard, que apoiou-se no parque tecnológico universitário para o desenvolvimento dos seus produtos. A *Route 128* surgiu pelo incentivo dos responsáveis do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) para que os seus docentes, recorressem a capital de risco e aplicassem as suas investigações em projectos empresariais privados. O triângulo de investigação da Carolina do Norte foi inspirado pelas duas experiências anteriores, muito embora tenha contado com apoio das entidades públicas para construir o parque tecnológico.

Uma contribuição importante, para o devido enquadramento do trabalho, é a afirmação de Alves (2009), que vai ao encontro das constatações de Greenhut sobre os “factores pessoais puros”, em que às empresas de tecnologia altamente sofisticadas, ao necessitar técnicos altamente especializados sobrepõe aos demais factores atractivos da localização supra citados, exercem maior peso na escolha os aspectos relacionados a maximização da qualidade de vida, como as condições climáticas e culturais, ou serviços associados ao lazer e outras amenidades demandadas por estes técnicos.

Nesse sentido Walter Stohr (1986 *apud* Cadima Ribeiro e Santos Freitas, 2009) sistematiza, por ordem de prioridade, os seguintes factores de localização de actividade intensivas em tecnologias:

- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada;
- Um ambiente (natural e construído) “agradável” e acessos satisfatórios a equipamento de cultura, de educação e a outras amenidades urbanas;
- Uma base urbana diversificada;
- A disponibilidade significativa de serviços de consultoria e de informações;
- A presença de capital de risco;
- Acesso a aeroporto, a rápidas ligações terrestres e a serviços de telecomunicações; e

- A presença de Universidades (especificamente departamentos científicos e tecnológicos) e de institutos públicos de investigação.

Mesmo na década de 80 o Autor já chamava-se atenção, para a interessante observação, de que o segundo e terceiro factor mais do que um aspecto de localização empresarial seriam factores de localização residencial, por outro lado, sublinha-se que os factores que determinam a atractividade local não devem ser pensados de forma isolada mas numa conjugação sistémica, que determine uma dinâmica local que proporcione vantagens competitivas frente a outras localidades.

3. Enquadramento Metodológico

Conhecer os procedimentos e os factores que estão associados ao processo de captação de investimentos auxilia a compreensão e a elaboração de políticas que tornem a acção do Poder Local mais eficiente. Mediante ao contexto, abordado anteriormente, em que estão inseridos os municípios não é plausível uma governação baseada apenas na resolução de problemas estruturais do dia-a-dia do Concelho, urge uma administração estratégica e participativa sendo o Poder Público o coordenador das acções colectivas.

Ciente da complexidade do problema, buscou-se a construção de um processo metodológico baseado em múltiplas fontes de informação. Por um lado a formulação do marco teórico da investigação, apresentado no capítulo anterior, e a elaboração do estudo calcada na construção teórica permite o confronto teórico do problema com os dados da realidade. Esse confronto deve ser baseado num modelo conceptual e operativo das ideias com os factos empíricos.

Considerando os pressupostos iniciais da dissertação optou-se por adoptar o que Vilelas, (2009, p.108) descreveu como triangulação metodológica, sendo esse um processo onde a abordagem qualitativa e quantitativa podem ser complementares.

O estudo quantitativo visa a apresentação e manipulação numérica de observações com vista a descrição e à explicação do fenómeno, por sua vez, o estudo qualitativo remete-se a um estudo interpretativo não-númerico das observações, com vista à descoberta das explicações subjacentes e aos modos de inter-relação (Vilelas, 2009).

Segundo contribuição de Vilelas (2009) toda a população utilizada num estudo deve ser descrita pormenorizadamente, portanto, no que toca a estipulação da população a ser estudada por parte do Poder Local entende-se a CMO e a AITECOEIRAS, esta embora sendo uma associação público-privada faz parte da população pela significância que possui suas competências ao tema investigado, e as Empresas de Ciência e Tecnologia instaladas em Oeiras, e por C&T considerou-se apenas as com especialização em TIC, Biotecnologia, Farmacêutica e Investigação, essa restrição se deu em virtude da ausência de entrevistas por parte de outros sectores que implementam processos com níveis de conhecimentos superiores.

Com isso, o tamanho da população, no que refere as empresas, foi estipulado com base num documento do GDM/CMO sistematizado no quadro 2, totalizando 291 empresas.

Quadro 2 - Principais Espaços Empresariais do Concelho de Oeiras

Freguesia	Designação	Tipo	Nº de empresas	Especialização (%)
Porto Salvo	Taguspark	PCT	160	75 – Tic
				5 – Biotecnológicas
Porto Salvo	Lagoas Park	OP	65	40 – Tic
				35 – Construção
Paço de Arcos	Quinta da Fonte	OP	55	23 – Tic
				27 - Cluster farmacêutico
Paço de Arcos	Paço de Arcos	ZIE	45	30 – Multimédia
				15 – Automóvel
				10 – Equipamentos
Carnaxide/ Linda-a-Velha	Carnaxide/ Linda-a-Velha	ZIE	250	12 – Tic
				11 – Equipamentos
				10 – Alimentação
Carnaxide	Outurela/ Portela	ZIE	130	28 – Grossistas
				14 – Equipamentos
				12 – Alimentação
Barcarena	Queluz de Baixo	ZIE	190	12 - Cluster farmacêutico
				12 – Edição
				10 – Grossistas
				10 - Marketing/publicidade
Algés	Miraflores	ZS	260	20 – Tic
				13 – Construção
				12 – Financeiros
Oeiras	Quinta do Marquês	CI	8	90 – Investigação
				10 – Administração

Fonte: GDM/CMO - Estimativas de Junho 2006

Notas: PCT - Parque de Ciência e Tecnologia; OP - Office Park; ZIE - Zona Industrial e Empresarial; ZS - Zona de Serviços; CI - Complexo Investigacional

A. Levantamento Bibliográfico e Documental

Para alcançar o objectivo proposto pelo trabalho, primeiramente utilizou-se a análise bibliográfica e documental relacionada com o tema, pois esse método permite a cobertura de uma gama de fenómenos muito mais ampla do que apenas aquelas baseadas em factos aos quais a investigação empírica tem acesso directo.

Para tanto, foram analisados teses e dissertações, trabalhos apresentados em congressos, artigos publicados em revistas e periódicos e livros.

Na pesquisa bibliográfica apurou-se uma diversidade de modelos, métodos e factos relacionados aos objectivos propiciando uma selecção dos principais conceitos e contributos para

futuras investidas de campo. Essa etapa foi de suma importância para a sistematização e desenvolvimento ordenado da investigação.

B. Análise Quantitativa dos Dados

Utilizou-se diversas vezes dados secundários frutos de estudos quantitativos com o intuito de reforçar afirmações e levantar outras séries de questões. Para tanto foram usados dados de estudos elaborados pela CMO, AM&A, DPP entre outros autores e organizações.

Tais análises ajudaram a estipular a População a ser estudada, as informações económicas e sociais, a demonstrar os fenómenos sociais como o caso dos resultados da pesquisa sobre mobilidade no Concelho, da capacidade tecnológica das empresas e sua localização territorial, a apresentação de dados históricos sobre factores de atracção e repulsão dos investimentos em Oeiras entre outros.

C. Pesquisa de Campo, Desapontamentos e Inquérito por Entrevista

Além do estudo bibliográfico optou-se pelo estudo de campo como forma de obter as informações necessárias as conclusões da investigação.

O objectivo inicial do trabalho era aplicar um questionário a todas as empresas dos sectores de especialização ligados a área de Ciência e Tecnologia, ao Presidente da AITECOEIRAS ou algum Colaborador do quadro indicado por ele, ao Presidente da CMO e seu Vice-Presidente que possui o pelouro do desenvolvimento económico municipal e a um quadro do GDM.

No que toca a Autarquia municipal a única entrevista realizada foi com um importante quadro do GDM, essa frustração não se deu por falta de visitas, envios de emails e cartas.

Em relação a AITECOEIRAS não foi dada oportunidade de uma entrevista, sendo que o único contacto pessoal foi realizado numa fase pré-projecto onde se colectou algumas informações, e posteriormente todos os dados foram colectados do site e de publicações.

No que respeita as empresas, buscou-se incessantemente informações de contactos e moradas da População a ser estudada (existe um número relativamente significativo de empresas que fazem parte da População que não estão instaladas nos Centro Empresariais, estão simplesmente alocadas em pequenos prédios espalhados pelo Concelho, dessa forma a única informação fornecida era a localidade e o número de empresas existentes e a percentagem de empresas por especializações - conforme quadro 2) - em diversos sectores da CMO, em organismos do Governo Central e entidades empresariais, não obtendo sucesso em todas as tentativas. A conclusão dessa frustrante experiência foi que faltaram relações mais próximas com os agentes do

processo. A alternativa encontrada, embora morosa, foi alterar o método de colecta para entrevistas e sair literalmente a procura das empresas, ressalta-se que essa atitude foi a mais enriquecedora da pesquisa de campo, pois proporcionou o conhecimento dos pormenores do município, percebeu-se as suas dinâmicas, belezas, frustrações, ou seja, viveu-se o Concelho.

Após o processo de mapeamento da morada e identificação de empresas entregou-se pessoalmente uma carta com pedido formal de entrevista e enviou-se um *email* com o mesmo conteúdo a aproximadamente 150 empresas, representando 51,5% da População segundo informações da quadro 2.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturada com 8 empresas ligadas as áreas de TIC, Biotecnológicas, Farmacêuticas e Investigação, e um importante quadro do Gabinete de Desenvolvimento Municipal da Câmara de Oeiras (GDM/CMO).

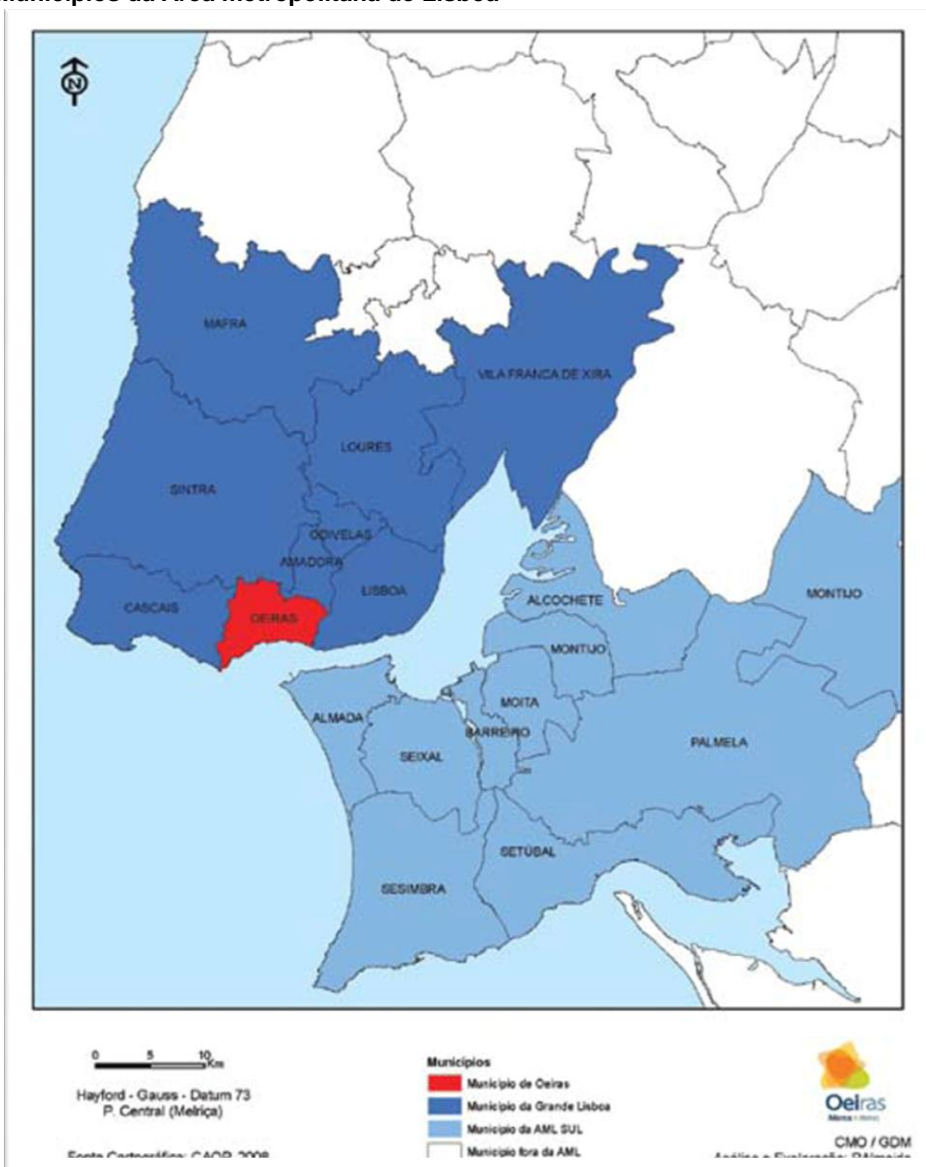
A restrição do acesso a uma maior diversidade de opiniões dos gestores locais e da própria AITECOEIRAS, juntamente com o reduzido número da amostra formam limitações consideráveis do estudo.

4. Apresentação dos resultados da pesquisa

A. Oeiras, factos e números

O concelho de Oeiras foi fundado em 13 de Julho de 1759, tendo como primeiro Conde de Oeiras, o Ministro do Rei, Sebastião de Carvalho e Melo, Marquês de Pombal, facto com importância determinante no futuro do Concelho. Situa-se entre os concelhos de Lisboa, Amadora, Sintra e Cascais e confinado com o estuário do Tejo, a Sul, é um dos 19 concelhos que constituem a Área Metropolitana de Lisboa, detendo 1,5% da superfície e 6% da população metropolitana.

Figura 17 - Municípios da Área metropolitana de Lisboa



Possui aproximadamente 172.000 habitantes (2008), uma área de 46 Km² e ocupa actualmente a segunda posição económica na AML.

Na sua fundação possuía uma economia basicamente agrária, principalmente da cultura cerealífera e vinícola constituindo importantes fontes de abastecimento de Lisboa.

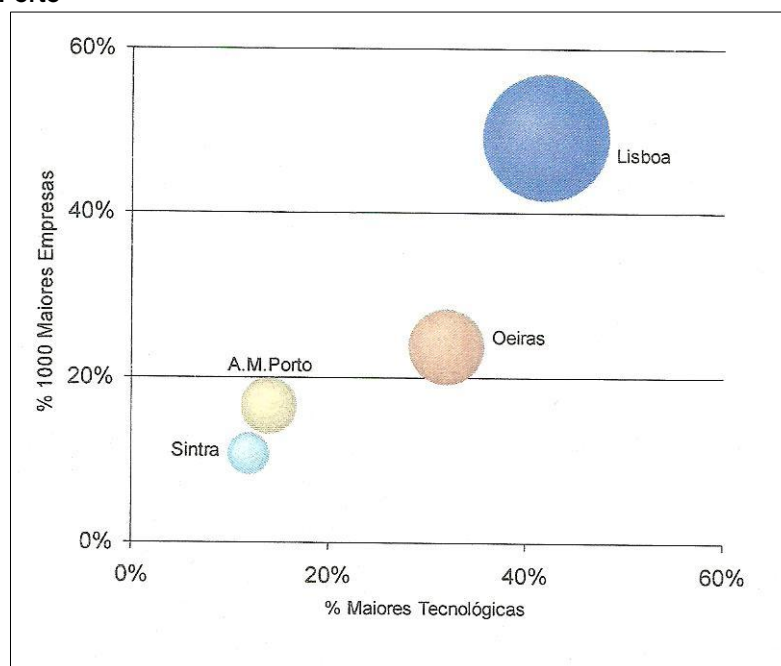
No século XIX a actividade agrícola entra em declínio paralelamente ao aparecimento de novas indústrias e da inauguração, em 1889, da linha de caminho-de-ferro Lisboa-Cascais, com o comboio a vapor. Surgem as grandes unidades fabris sendo as mais importantes nesta época a Fábrica do Papel, a Fundição de Oeiras, a Lusalite e os Fermentos Holandeses.

Entre os séculos XIX e XX Oeiras viu crescer as actividades de lazer tornando-se num local privilegiado de "banhos" para a elite portuguesa. Com a construção da Estrada Marginal, ligando Lisboa a Cascais, e a disponibilidade dos novos meios de transporte acentua-se a dinâmica balnear e turística de cariz mais popular e consequentemente expandem-se os centros urbanos no sentido da costa. Em simultâneo, aumenta a concentração das actividades económicas em Lisboa, o que desencadeia fortes correntes de migrações internas de todas as regiões do país em direcção a Lisboa e concelhos vizinhos, como foi o caso de Oeiras, que dispunha de fáceis acessos à capital.

A partir das décadas de 40 e 50 o concelho de Oeiras passa a ser influenciado pelo crescimento da capital; funciona como local de passagem entre esta e Cascais e torna-se num subúrbio do tipo dormitório cujo período crítico se dá nos anos 1970 com o aparecimento de urbanizações ilegais e bairros de barracas. A partir de finais dos anos 1980, Oeiras constituiu-se como pólo económico autónomo na Área Metropolitana de Lisboa, apostando no desenvolvimento de actividades terciárias ligadas à Ciência e Investigação e às Tecnologias de Informação e Comunicação.

Actualmente o concelho apresenta um dos mais elevados índices de qualidade de vida em Portugal, tendo deixado de ser considerado apenas como local de passagem entre Lisboa e Cascais e assumindo-se como a sede de importantes empresas ligadas às novas tecnologias. No seu território encontram-se instaladas muitas multinacionais e concentra ainda cerca de 30% da capacidade científica do país (conforme figura 18), sendo um dos principais pólos de I&D da Europa.

Figura 18 - Maiores empresas e maiores tecnológicas, Concelho Lisboa, Oeiras, Sintra e Área Metropolitana do Porto

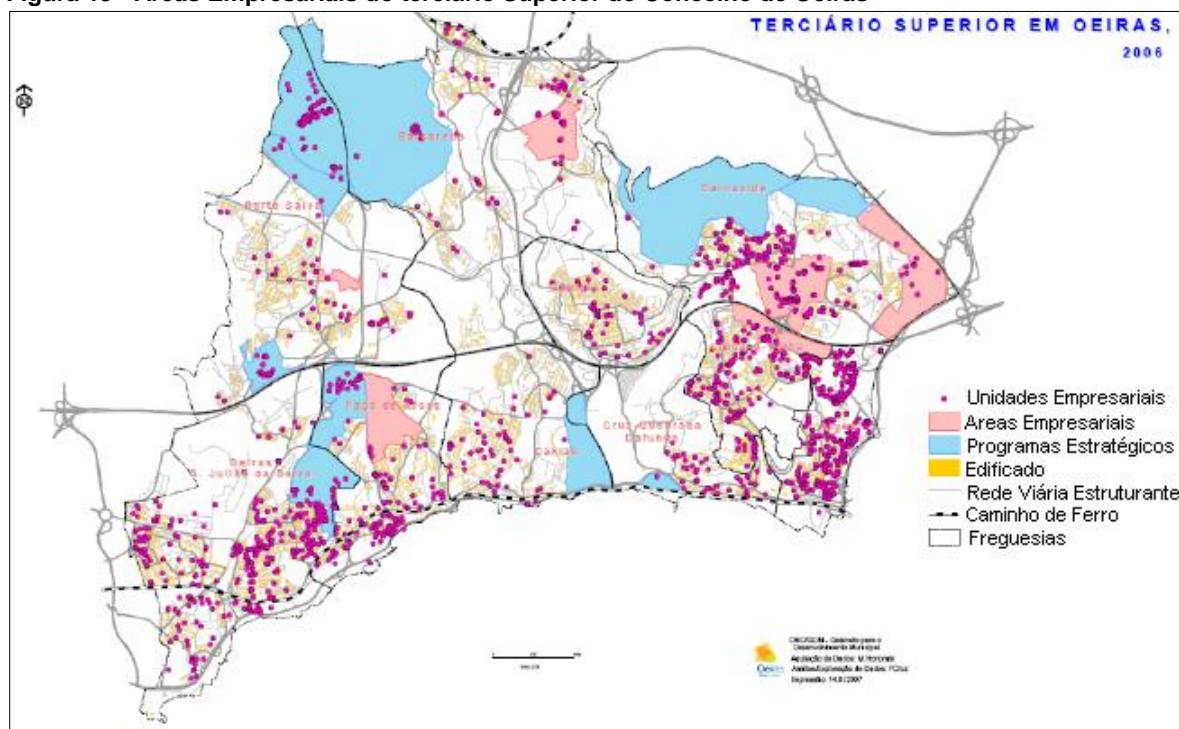


Fonte: AM&A (2008)

De facto, o concelho de Oeiras possui uma cobertura em seu território de unidades empresariais associadas ao sector terciário superior, estando estas situadas em todo seu território, mais acentuadamente na orla costeira e em particular nos eixos Leste e Oeste beneficiando assim das proximidades de Lisboa e Cascais (conforme figura 19).

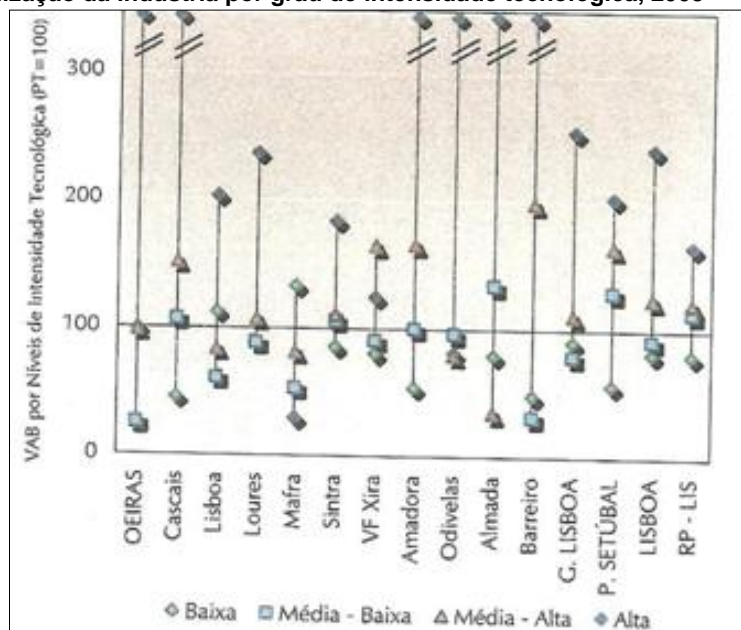
Estudos indicam que em Oeiras os meios produtivos incorporam processos tecnológicos de alto nível, nomeadamente fabricação de produtos farmacêuticos, fabricação de máquinas e de equipamentos para tratamento automático de informação, fabricação de componentes electrónicos e fabricação de equipamentos de controlo de processos industriais (figura 20).

Figura 19 - Áreas Empresariais do terciário Superior do Concelho de Oeiras



Fonte: CMO/GDM (2006)

Figura 20 - Especialização da indústria por grau de intensidade tecnológica, 2003



Fonte: AM&A (2008)

Os elevados padrões de qualidade de vida e trabalho são reconhecidos pelos sucessivos prémios que esta autarquia tem ganho nos últimos anos, nomeadamente: "Melhor Concelho para trabalhar em Portugal", "Município de excelência", "Concelho mais seguro do Distrito de Lisboa", "European Enterprise Awards" e o "ECOXXI".

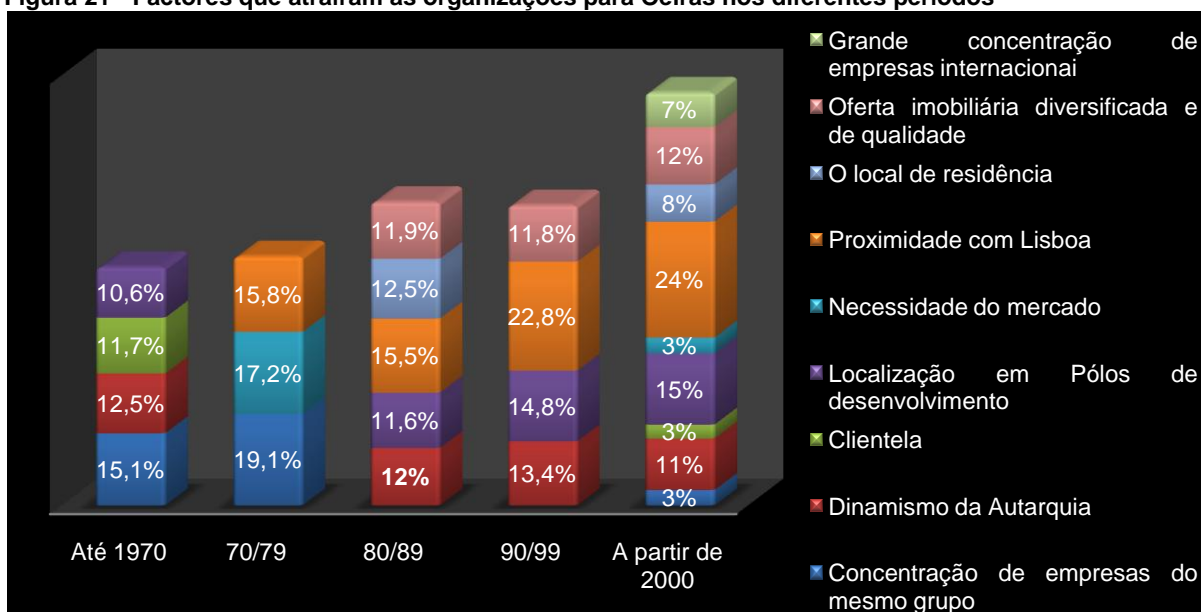
B. Oeiras, factores de atractividade e principais dificuldades de implantação de investimentos, pesquisas anteriores

Vários foram os factores que ao longo dos tempos influenciaram a instalação das organizações no concelho de Oeiras, baseado em dados pertencentes a Carta Profissional do Concelho de Oeiras finalizada em 2007, cujo objectivo foi auxiliar o processo de revisão do Plano Director Municipal, que entre outras informações sistematizou os dados referentes aos factores que levaram a empresas a instalarem-se no Concelho ao longo das últimas décadas.

Está apresentação cronológica envolve factores e fenómenos do próprio Concelho como também fenómenos globais e tendências sociais e económicas que alteraram a lógica das relações nas últimas décadas. A globalização, a internacionalização dos capitais, a mobilidade, e a inserção de Portugal na Zona Económica Europeia, os novos modelos de gestão, os novos negócios, a revolução da informação e comunicação, a alteração da matriz económica e social de Oeiras, os movimentos migratórios, todos essas revolução interagem entre si fazendo com que aspectos fundamentais dos anos 70 não sejam mais tão relevantes na actualidade e factores insignificantes/inexistentes nessa mesma data ganhassem relevância com o passar dos anos.

Até a data de 1970 o factor "clientela" foi citado por 11,7% das organizações que foram atraídas para o Concelho, a partir de 2000 esse aspecto representa 2,9%, assim como o factor "proximidade com Lisboa" não era significativo antes de 1970 com o passar dos anos ganhou relevância sendo que na década de 70/79 representou 15,8%, em 90/99 22,8% a partir de 2000 passou a significar 24,3%. Outro importante factor surge com significativa relevância a partir de 2000, a "implantação de organizações internacionais de prestígio" representando 7,2%.

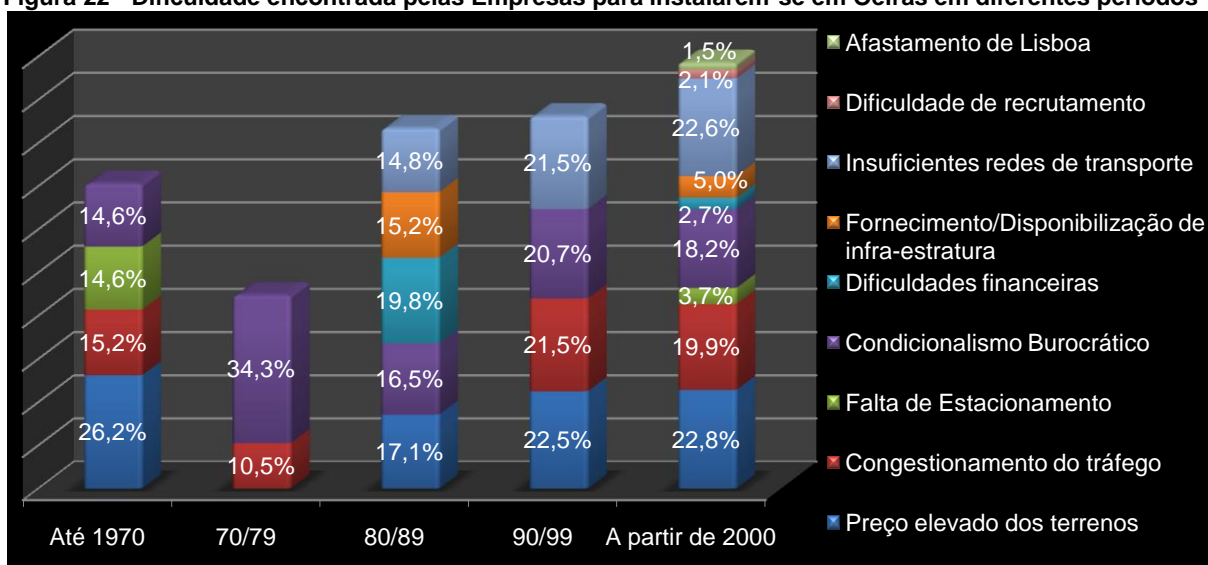
Figura 21 - Factores que atraíram as organizações para Oeiras nos diferentes períodos



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras (2007)

Em relação as dificuldades encontradas pelas empresas para instalarem-se em Oeiras percebe-se que o “condicionamento burocrático manteve-se durante as décadas sempre com altos índices, chegando a 34,3% na década de 70/79 e mantendo-se entre 16% a 20% desde a década de 80, outra importante constatação do trabalho da Autarquia refere-se a perpetuação das dificuldades referentes a “insuficientes redes de transporte” e “preços elevados dos terrenos” mantendo-se essa entre 17% e 22,8% e esta entre 14% e 22,6% desde a década de 80. Referente ao que toca a mobilidade surge na década de 90 a dificuldade de “congestionamento e tráfego” mantendo-se em 20% desde então.

Figura 22 - Dificuldade encontrada pelas Empresas para instalarem-se em Oeiras em diferentes períodos



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras (2007)

O estudo realizado por AM&A, finalizado em Março de 2009, intitulado “Estudo Estratégico para o Desenvolvimento e a Competitividade Empresarial do Concelho de Oeiras” conclui que diversos índices têm feito com que Oeiras, desde os anos 80/90, tenha se tornado num território atraente, nas estratégias e decisões de localização empresarial. Tal relatório subdividiu os factores em seis ordens, apresentados abaixo:

Figura 23 - Factores de sucesso da atracção empresarial de Oeiras



Fonte: Elaboração própria com base no Estudo Estratégico para o Desenvolvimento e a Competitividade Empresarial do Concelho de Oeiras, 2009

Mutações económicas e sócio-geográficas da AML: devido às mudanças dos padrões e das interdependências económicas da AML, decorrente das tendências de competitividade global,

bem como as estruturas de habitabilidade e de mobilidade no âmbito metropolitano, o território da Região de Lisboa têm avançado para uma maior inter-relação do seu território, devido a esse fenómeno diversos territórios ganharam maior potencial de centralidade.

Potencial imagético, simbólico e de qualidade de vida: Oeiras possui diversos elementos naturais e múltiplas amenidades de excelente valor para a vivência, a cultura e o lazer (praia, mar, campo e património), além de sua administração local desenvolver uma imagem de eficiência e qualidade, o concelho consolidou também a presença de uma população qualificada e exigente, bem como a localização de uma série de instituições de prestígio, tais como Instituto Gulbenkian de Ciência, Instituto Nacional de Administração, Instituto Superior Técnico, o Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica, o Instituto de Tecnologia Química e Biológica entre outros.

Espaços empresariais de qualidade e em condições atractivas: oferta de espaços empresariais nomeadamente de escritórios e Ciência e Tecnologia em excelentes condições e renda imobiliária de valores consideravelmente inferiores aos das médias praticadas em territórios directamente concorrenciais.

Dificuldade de outros territórios em traçar estratégias de atracção empresarial: falta de pro-actividade dos Concelhos limítrofes, muito nomeadamente na dimensão estratégica de atractividade e apoio aos tecidos e redes económicas.

Sinergia e externalidade decorrentes de massa crítica e *Know-how*: Zonas e sectores empresariais contribuem para importantes sinergias e factores cumulativos de criação de inovação e de valor, nestas dimensões as cooperações entre empresas e instituições produtoras de factores primordiais de inovação, de conhecimento, de ciência e tecnologia.

Estratégias eficazes do executivo municipal de Oeiras: nas últimas décadas o município de Oeiras estruturou uma cultura de visão, de eficiência e de boa gestão do seu território, bem como uma capacidade de motivação de inúmeros *stakeholders* e cidadãos locais, inclusive para fins colectivos.

Ainda segundo AM&A (2009) os factores de ordem político-governativa, estratégica e de acção pública, sobretudo de âmbito local/regional, mostram afigurar-se cada vez mais decisivos para o sucesso e afirmação de cada território ou cidade.

A AM&A (2009) apresenta informações baseadas nas análises das interacções entre factores positivos e negativos das externalidades resultantes das políticas de atractividade empresarial da CMO nos últimos anos. Tais análises são estruturadas em foças/oportunidades e fraquezas/ameaças e sistematizadas em duas dimensões analíticas de Oeiras: posicionamento económico-espacial; e dinamismo empresarial.

■ Posicionamento Económico-Espacial de Oeiras

✚ Fraquezas e Ameaças

- As redes de mobilidade e de acessibilidades sub-regionais e internas detêm importantes constrangimentos;
- Em função de localizar-se entre dois importantes pólos urbanos (Lisboa e Cascais) Oeiras ainda é visto em determinadas dimensões sociais e simbólicas como território de passagem;
- O resultado da aproximação geográfica das áreas urbanas entre Oeiras e Lisboa coloca o Concelho numa situação paradoxal, ganhando sinergia de centralidade mas eventualmente correndo o risco de perder alguma “imagem própria”;
- Dificuldade de desenvolvimento de estratégias públicas mais integradas de âmbito regional/metropolitano;
- Carência de determinados equipamento de aproximação, mais nomeadamente equipamento escolares e desportivos além da difícil interligação das zonas empresariais com as malhas urbanas do concelho;
- A grande maioria das principais empresas existentes no Concelho tem um débil envolvimento empresarial nos contextos de cooperação social e territorial.

✚ Forças e Oportunidades

- Posicionamento crescentemente central do Concelho de Oeiras face a AML em função das suas importantes amenidades;
- Consolidação do seu capital simbólico como território de qualidade para vivências mais integradas de residência, de trabalho e de lazer;
- Oferta de espaços de elevada qualidade para a localização de actividades económicas avançadas e intensivas em conhecimento;
- Posiciona-se como Concelho atractivo para actividades ligadas ao desporto e lazer, à saúde, ao ensino, e a outros seguimentos de grande expectativa e valorização económica.

■ Dinamismo Empresarial

✚ Forças e Oportunidades

- Excelência de atractividade empresarial e económica devido a oferta de espaços empresariais de condições atractivas,
- Mantém-se a falta de oferta mais competitiva de espaços empresariais noutros concelhos circundantes, embora existam expectativas de investimento de médio prazo;

- Existência duma boa base para o desenvolvimento de *spill-overs* de tecnologia e de conhecimento referente ao aumento da presença de grandes empresas em sectores de tecnologia e culturalmente avançadas;
- Apesar da problemática de interligação das dinâmicas empresariais mais avançadas com as malhas urbanas, existem áreas urbanisticamente consolidadas do concelho com actividades avançadas, criando, assim, importantes estruturas de *mix-use* urbano;
- Reconhecida credibilidade e confiança no modelo de gestão autárquico, associado como flexível, baseado na gestão de oportunidades, na negociação e atenção mais processual, e na gestão por indicadores;
- Iniciativas municipais em desenvolvimento nas áreas da consolidação de equipamentos de maior proximidade, bem como investimentos na saúde, no ensino, e no lazer, poderão potencializar a presença de populações, agentes económicos e investidores mais exigentes e qualificados.

Fraquezas e Ameaças

- Risco de desvio de empresas qualificadas e de novos investimentos para novas localidades devido a perspectivas futuras de importantes investimentos públicos e privados de escala regional e nacional com tendência a futuras localizações empresariais – tais como zona oriente de Lisboa, zona envolvente ao futuro aeroporto de Alcochete, o incremento de novos *business parks* em Sintra e Cascais;
- Desenvolvimento de novas áreas de escritórios e *office parks* com valores de renda inferiores aos praticados em Oeiras,
- Ainda se mantém débil sinergia e parcerias entre empresas, entidades públicas e científicas;
- Algumas estruturas empresariais locais mostram deter algumas fraquezas com débil presença de sectores avançados em conhecimento e em tecnologia;
- A escassez de terrenos municipais disponíveis para o desenvolvimento de iniciativas mais activas de dinamização pode revelar-se um constrangimento para uma dinâmica governativa que se pretende pró-activa.

C. Oeiras e as Políticas Públicas para o Desenvolvimento

O concelho de Oeiras após a década de 80 sofreu grandes transformações, quer pelo contexto macroeconómico europeu quer pelo novo estilo de gestão implementada na Autarquia.

Com a adesão de Portugal na Comunidade Económica e Europeia em 1985 surgiram grandes oportunidades que Oeiras soube aproveitar através da criação de uma equipa de projectos da Câmara. Segundo relatos do Presidente da Câmara na época Sr. Isaltino Moraes, registados e publicado sob o título “Isaltino. A batalha por Oeiras”, “*Oeiras pode-se orgulhar de nunca ter perdido*

um único projecto que tivesse comparticipação comunitária". Isaltino Moraes relata ainda que o Concelho aproveitou-se do atraso de outros municípios em executar projectos para antecipar novos investimentos, afirma também que tal feito só pode ser executado graças a qualidade das equipas técnicas que foi formada na Câmara aos níveis de planeamento, habitação, de obras e infra-estrutura municipais.

Nessa época a Câmara iniciou parcerias público-privadas que possuíam o objectivo de auxiliar a reorganização e qualificação do território, incentivou-se a iniciativa privada a envolver-se nas questões sociais do Concelho, exemplo dessa atitude foi o incentivo as empresas a doarem fundos para equipamento informáticos para as escolas e realizarem concursos com prémios para os melhores alunos. Havia uma orientação no sentido de que se as empresas estavam em Oeiras deveriam relacionar-se com a comunidade onde se inseriam.

Em 1987 realizou-se em Oeiras a primeira Feira de Desenvolvimento Económico e Social de Oeiras, oportunidade que resultou nos questionamentos e diálogos com as forças vivas do município sobre qual deveria ser a vocação do concelho, ou seja, qual deveria ser a especialização funcional de Oeiras na AML. O resultado desse processo foi a definição de que Oeiras deveria buscar empresas de base tecnológicas, instituições de investigação científica, universidades, escolas tecnológicas e empresas multinacionais.

A década de 90 foi de grandes realizações, na sequência da Conferência Rio 1992³, muniu-se de instrumentos para a via do desenvolvimento sustentável do seu território, que resultou no primeiro PDM aprovado em 1994. Segundo Dr. Isaltino Moraes *"o PDM de Oeiras assumia respostas adequadas para a necessidade de investimento, para instalar um sector industrial forte, e definia o tipo de habitação de qualidade que deveria implantar-se em Oeiras"*. Resultados dessas directrizes foram a qualificação das áreas dos acessos, construção da Universidade Atlântica, início da construção do Taguspark, projectos associados a melhoria das condições viárias, de estacionamento e apresentações e espectáculos culturais.

Em 2000 a CMO aprovou o programa Oeiras XXI (Agenda 21 Local⁴ de Oeiras) que teve seu relatório final publicado em 2001, nesse documento continha inúmeros projectos e acções, cujo mais emblemáticos foram a erradicação das barracas, a implementação de sistemas de recolha selectiva e

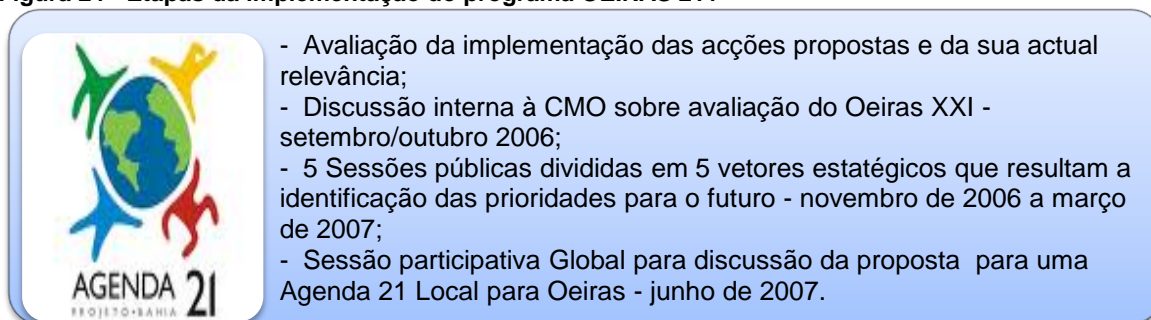
³ Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), cujo objectivo principal foi buscar meios de conciliar o desenvolvimento socioeconómico com a conservação e protecção dos ecossistemas da Terra.

⁴ A Agenda 21 Local é um processo participativo, multi-sectorial, que visa atingir os objectivos ao nível local, através da preparação e implementação de um plano de acção estratégico de longo prazo dirigido às prioridades locais para o desenvolvimento sustentável.

de valorização de resíduos e a promoção do desenvolvimento económico do concelho pela criação de condições favoráveis à instalações de empresas, particularmente do terciário superior. Em 2004 foi tomada a decisão de elaborar a revisão do programa OEIRAS XXI (definido como OEIRAS 21+) tendo como enquadramento a necessidade de proceder a revisão do actual PMD, renovando assim a o estabelecimento de objectivos de formas de desenvolvimento territorial sustentável do concelho de Oeiras.

A implementação do programa OEIRAS 21+ consistiu-se nas seguintes etapas:

Figura 24 - Etapas da implementação do programa OEIRAS 21+



Fonte: Elaboração própria adaptado de OEIRAS 21+ - Agenda de sustentabilidade para Oeiras 2008-2013 – CMO, 2009

O documento final do programa OEIRAS 21+ propôs a mobilização de recursos e vontades em torno de 10 projectos-motor (ver anexo 2), que foram considerados prioritários, são eles:

1. Mega-Parques Verdes
2. Vales Verdes da Ribeira
3. Visa Sêniores de Excelência
4. Escolas, Empresas e Empreendedorismo
5. Bairro 21
6. Alternativas de Mobilidades
7. Energia, Economia e Qualidade de Vida
8. Orla Ribeirinha – entre Estuário e o Território
9. Excelência Urbana
10. Melhor Governância Mais Cidadania

O programa OEIRAS 21+ e suas directrizes estratégicas (projectos-motor) relacionam-se com as novas e actuais políticas camarárias de Oeiras, nesse sentido o relatório final do programa descreve que os processos do seu desenvolvimento também são entendidos como um processo de planeamento estratégico. O relatório afirma que *“o programa OEIRAS 21+ não pode ser um “plano chapéu” de todas as intenções e acções da CMO e, por isso, o plano de acção de envolver não só um processo clássico de PEM, com todos os projectos que já se encontram em curso, mas também*

orientar as novas propostas surgidas a partir do processo participativo, tanto em objectivos como na forma e nos procedimentos”.

Dessa forma o modelo de PEM da CMO está estruturado da seguinte forma (Ilustração 23):

1. Os ramos estruturantes da “Visão 2020” são constituídos pelos seguintes temas:

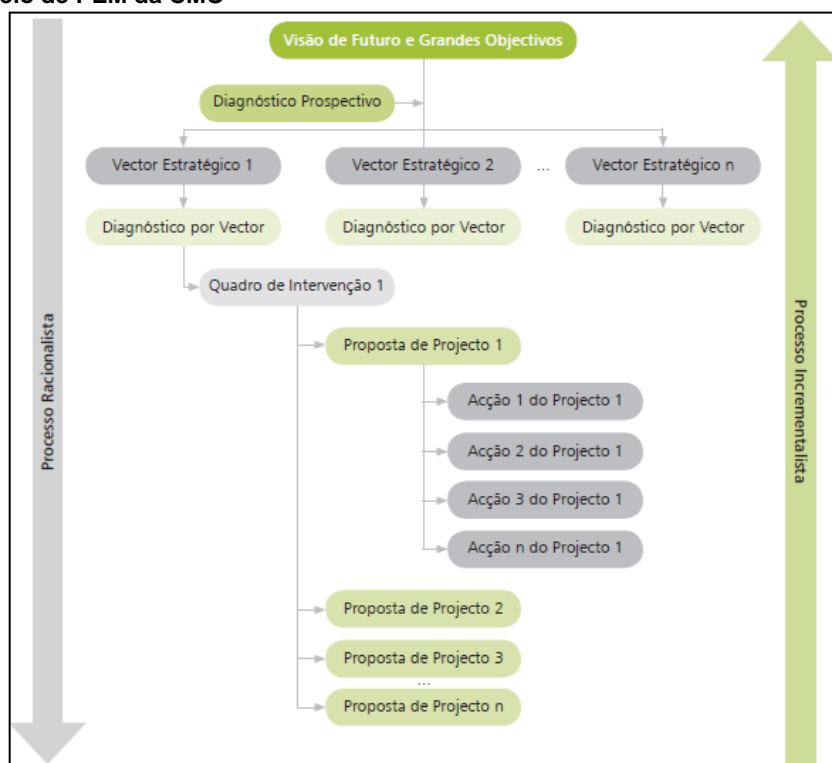
- Habitação, Espaços Exteriores e Equipamentos;
- Educação, Formação e Actividade Produtiva;
- Transportes e Mobilidade;
- Integração Sociocultural, Valores e Comportamentos; e
- Lazer, Tempos Livres, Espaços Verdes e Contacto com a Natureza.

O modelo de Visão proposto está estruturado no dia-a-dia dos cidadãos e sua inter-relação com a organização do território e o perfil de desenvolvimento económico, sociocultural e ambiental do Concelho (a descrição do dia-a-dia de cada ramo visualiza-se no Anexo 3).

2. Os 6 Vectors Estratégicos apresentados no RCG de 2008:

- 1ª Eixo Estratégico: Capacidade de atracção de novas empresas e instituições de elevado potencial tecnológico e científico, capazes de gerar um acréscimo de postos de trabalho de elevada qualificação.
- 2ª Eixo Estratégico: Capacidade de valorizar o princípio da sustentabilidade ambiental como factor de competitividade, expresso pela valorização do capital natural, pela qualidade do espaço público urbano e pela promoção de estilos de vida saudáveis e seguros.
- 3ª Eixo Estratégico: Valorização do espaço público como espaço de mobilidade e de fruição, conferindo coesão ao território e contribuindo para um aumento da qualidade de vida dos cidadãos.
- 4ª Eixo Estratégico: Valorização do nosso capital humano através da qualificação da educação e formação de jovens e adultos activos, quer em formação médias, quer superiores. Para além da participação em instâncias de educação e formação de carácter formal, pretende-se acentuar a capacidade de criação e fruição cultural.
- 5ª Eixo Estratégico: Aumento do nível de capital social expresso pelo desenvolvimento de redes de sociabilidade e solidariedade social, visando a criação de oportunidades de valorização e participação para os grupos sociais mais frágeis e dependentes.
- 6ª Eixo Estratégico: Espaço de participação, inovação e modernização. Uma administração que pensa estrategicamente e age democraticamente, valoriza a cidadania e o serviço público e serve não apenas clientes mas cidadãos a quem presta contas e com quem dialoga.

Figura 25 - Modelo de PEM da CMO



Fonte: OEIRAS 21+ - Agenda de sustentabilidade para Oeiras 2008-2013 – CMO, 2009

O Relatório de Contas e Gerência 2009 sistematiza os eixos estratégicos do PEM de Oeiras da seguinte forma: objectivos estratégicos, objectivos operacionais e por fim por projectos e acções (as acções e objectivos operacionais podem ser analisados no anexo 4). A seguir apresenta-se os objectivos estratégicos de cada eixo:

1º Eixo Estratégico - Objectivos estratégicos:

- Promover a imagem de OEIRAS como espaço privilegiado à instalação de empresas e instituições de elevado potencial científico e tecnológico;
- Disponibilizar território, infra-estruturas e ambientes urbanos particularmente vocacionados para acolher projectos inovadores e de grande relevância;
- Implementar procedimentos facilitadores à instalação e funcionamento de actividades potenciadoras do perfil funcional do Concelho, e
- Criar uma base de conhecimento estruturado e actualizado sobre o Sistema Económico do concelho.

2º Eixo Estratégico - Objectivos estratégicos:

- Implementar a Agenda XXI Local "Oeiras XXI +";

- Criar uma rede de espaços de património histórico, cultural, ambiental e paisagístico afectos a equipamentos e actividades de fruição colectiva;
- Promover a matriz de urbanidade de espaços, funções e imagem da rede de aglomerados do Concelho;
- Criar oportunidades diversificadas de Habitar;
- Promover a Cidadania Ambiental;
- Valorizar a Estrutura Verde do Concelho;
- Promover comportamentos e estilos de vida saudáveis;
- Incentivar a prática generalizada do Desporto, e
- Fomentar o bem-estar animal.

3º Eixo Estratégico - Objectivos estratégicos:

- Coordenar as Políticas de Desenvolvimento Territorial Local, no quadro do PDM e do Sistema de Gestão Territorial Nacional, integrando a vertente territorial das políticas de desenvolvimento local;
- Assegurar a Qualidade do Espaço Público Urbano;
- Oferecer infra-estruturas rodoviárias hierarquizadas que optimizem as condições de acessibilidade e a mobilidade no Concelho;
- Fomentar a oferta de novos e mais transportes colectivos;
- Dispor de parques de estacionamento dedicados às diferentes procuras;
- Dinamizar a função preventiva e fiscalizadora do serviço, enquadrada numa nova imagem, e
- Assegurar a eficiência e eficácia da resposta na protecção civil.

4º Eixo Estratégico - Objectivos estratégicos:

- Valorizar o património cultural e artístico,
- Promover a Formação Profissional e a Empregabilidade;
- Requalificar o Parque Escolar e Equipamentos de Valorização do Capital Humano;
- Desenvolver de forma sustentada a Rede de Bibliotecas Municipais de Oeiras;
- Promover o acesso à Cultura em todos os domínios e reforçar a identidade local;
- Desenvolver e promover o Concelho como destino turístico de excelência;
- Dotar o Concelho de infra-estruturas vocacionadas para a cultura, lazer e turismo, e
- Investir e Qualificar as Aprendizagens.

5º Eixo Estratégico - Objectivos estratégicos:

- Promover a Construção, Manutenção e Requalificação do Equipamento Social;

- Promover a Acção Social Escolar;
- Reforçar a Interacção entre a escola e a comunidade, e
- Reforçar as redes de cooperação activa entre os vários agentes e promover a coesão social integrada.

6º Eixo Estratégico - Objectivos estratégicos:

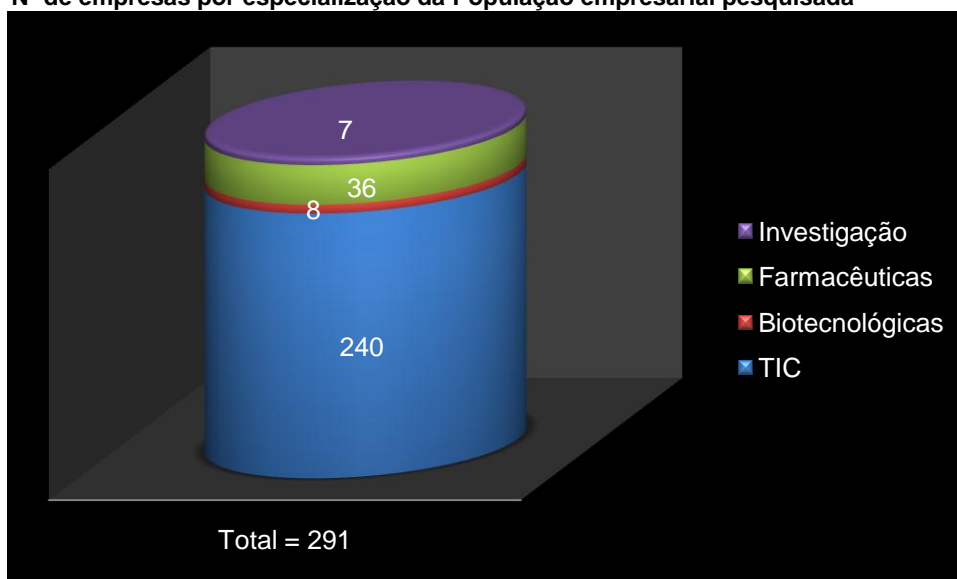
- Promover uma nova cultura de gestão e de desempenho Municipal;
- Implementar um sistema da Qualidade, orientado para a melhoria continua dos serviços prestados nos domínios do desempenho e do atendimento;
- Aperfeiçoar o controlo da actividade económico-financeira e estratégica da Autarquia;
- Promover a Comunicação, Informação, Divulgação e Imagem Institucional;
- Assegurar o desenvolvimento e modernização das infra-estruturas tecnológicas municipais;
- Garantir o desenvolvimento e a integração dos sistemas de informação relativamente aos processos de gestão críticos;
- Disponibilizar meios e recursos necessários à actividade Municipal, numa lógica de crescente economia, eficácia e eficiência;
- Promover a formação e a valorização de competências, criatividade e autonomia e sentido crítico dos colaboradores;
- Valorizar o Património Municipal;
- Promover a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;
- Fomentar uma Cultura Ambiental na Gestão Municipal, e
- Contribuir para a melhoria permanente da gestão das empresas com participação municipal.

D. Atracção de Oeiras na visão das empresas entrevistadas e da CMO

I. Enquadramento das empresas entrevistadas e sector empresarial

Baseando-se no processo metodológico do trabalho, sistematizou-se na figura 26 o total da População estudada são 291 empresas, onde 240 delas ligadas as TIC, 8 ligadas a empresas biotecnológicas, 36 a farmacêuticas e 7 a investigação. Percebe-se uma maioria absoluta das empresas do sector de TIC representando 82,5% da População, as ligadas ao sector farmacêutico representam 12,4%, a investigação representa 2,4% e as biotecnológicas 2,7%. As empresas entrevistadas representaram respectivamente 5 do sector de TIC, e 1 de cada sector restante.

Figura 26 - Nº de empresas por especialização da População empresarial pesquisada



Fonte: Elaboração própria com dados dos principais espaços empresariais GDM/CMO, 2006

Na figura 27 percebe-se a localização e o número de empresas pertencentes as especializações da População pesquisada segundo dados de 2006, actualmente, e com base na experiência proporcionada pela pesquisa de campo, percebe-se que os dados da figura estão desactualizados. Não há dados actuais sobre a deslocação intra-concelhia mas na prática percebeu-se nitidamente esse fenómeno, sendo que 2 das empresas entrevistadas haviam alterado a sua localização dentro do Concelho, especificamente nesses 2 casos elas ocorreram pela necessidade de readaptar o espaço arrendado a nova necessidade da empresa (nesse caso houve uma redução do quadro de colaboradores da empresa) e pelo valor das rendas das salas cobradas pelos centros empresarias.

Figura 27 - Nº de empresas e localização por especialidade da População estudada



Fonte: Elaboração própria com dados dos principais espaços empresariais GDM/CMO, 2006.

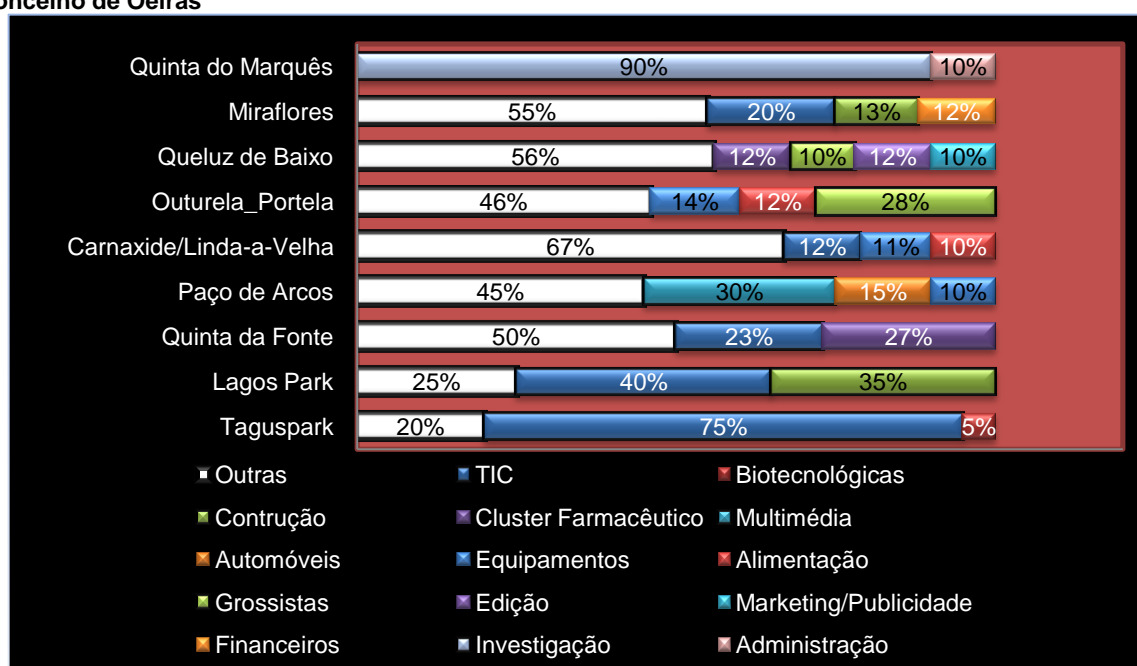
Figura 28 - geográfica dos principais centros empresariais



Fonte: GDM/CMO

Apresenta-se na figura 29 a distribuição por especialidade das empresas instaladas nos principais espaços empresariais do Concelho. Percebe-se uma forte concentração de sectores intensivo de conhecimentos nos espaços do Taguspark onde 75% das empresas são ligadas a TIC e 5% a biotecnologia, na Quinta da Fonte onde 23% relacionam-se com TIC e 27% com a área farmacêutica, o Lagoas Park onde 40% dos estabelecimentos possuem especialidades em TIC e a Quinta do Marquês, que principalmente, em função das instituições de investigação que concentra apresenta 90 das empresas ligadas a investigação.

Figura 29 - Distribuição sectorial dos estabelecimentos pelos principais espaços empresariais do Concelho de Oeiras

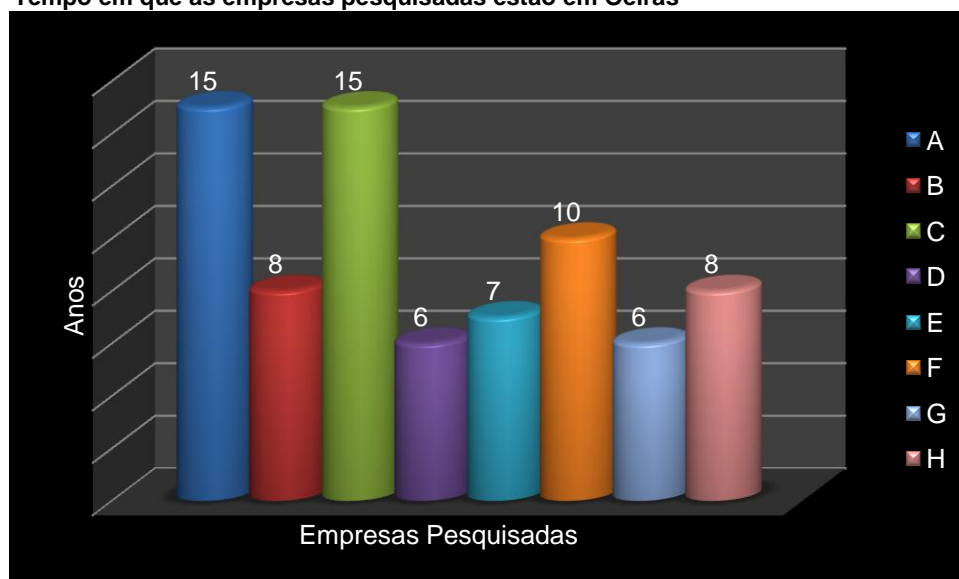


Fonte. Elaboração própria com dados dos principais espaços empresariais GDM/CMO, 2006.

As empresas entrevistadas no que tange a origem do seu capital identificou-se que 50% delas o capital é 100% estrangeiro, para 37,5% é 100% nacional e para apenas 12,5% o capital é misto. Esses dados contrastam com os dados apresentados por uma sistematização elaborada pela AM&A sobre a competitividade empresarial do concelho de Oeiras de 2008 onde apresentam-se dados de 2004 afirmando que a percentagem de estabelecimento com capital estrangeiro (>25%) era de 8,3%, o estudo não distinguia as especialidades, logo percebe-se a elevada média de capital estrangeiro associado aos sectores em estudo.

As empresas entrevistadas no que toca o tempo em que estão instaladas em Oeiras a grande maioria, 75%, está no concelho num período entre 6 a 10 anos, e 25% estão a 15 anos, conforme a figura 30. Esse grau de maturidade das empresas pesquisadas no Concelho é considerado um factor importante e de fiabilidade das informações, pois são fontes que, pelo tempo em Oeiras instaladas, conhecem as peculiaridades do município.

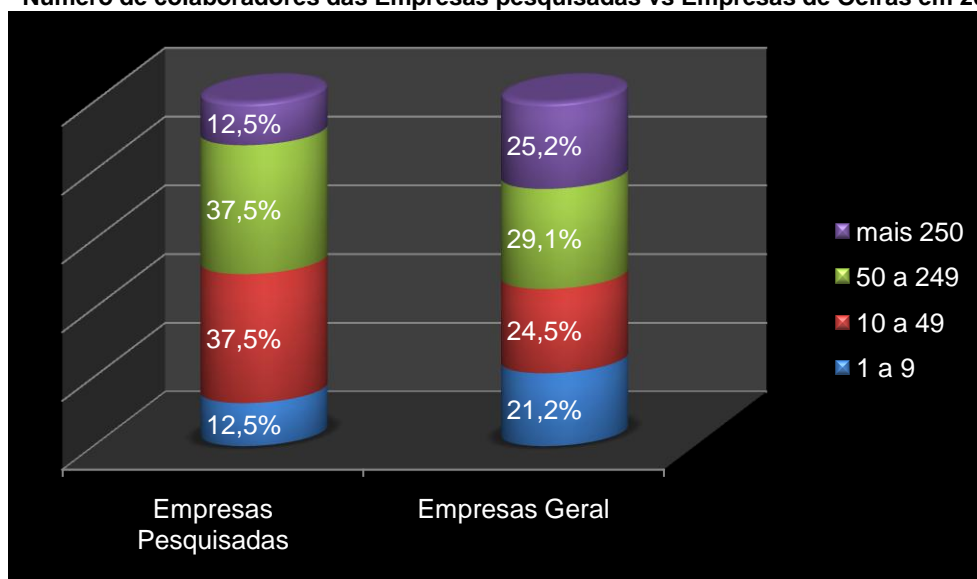
Figura 30 - Tempo em que as empresas pesquisadas estão em Oeiras



Fonte: Elaboração própria

Embora haja uma homogeneidade no tempo de instalação das empresas pesquisadas no Concelho, no que toca o número de colaboradores empregados nas sedes em Oeiras as empresas apresentam uma grande disparidade, 75% delas concentram um número de colaboradores na faixa de 10 a 49 e de 50 a 249. Em comparação com dados de 2004 apresentados pela AM&A (2008) percebe-se uma concentração maior das empresas ligadas a ciência e tecnologia no escalão intermédio da escala e de concentração menor nos escalões dos extremos, mais precisamente nas escalas de 1 a 9 colaboradores e mais de 250. Isso deve-se em grande parte ao facto das empresas entrevistadas com especialização em biotecnologia e investigação empregarem um reduzido número de colaboradores e o sector de TIC não ser um sector de empregabilidade tão intensivo como outros sectores.

Figura 31 - Número de colaboradores das Empresas pesquisadas vs Empresas de Oeiras em 2004



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da AM&A 2008

II. Percepção das empresas entrevistadas frente ao concelho de Oeiras e seus factores de atracção

Segundo estudos bibliográficos disponíveis, as entrevistas e os factos do quotidiano percebe-se que o concelho de Oeiras nas últimas décadas deu um salto qualitativo nos seus indicadores económicos e sociais. Oeiras hoje, como referiu o entrevistado do GDM/CMO, escolhe os investimentos que serão implementados no concelho, os investimentos que não estão enquadrados no perfil estabelecido como prioritário, e aqui englobam os associados ao terciário superior ou intensivo de conhecimento e tecnológico, não são aceites pela CMO.

Frente a esse fenómeno buscou-se perceber como as empresas encaravam as condições do concelho, seus principais factores de atracção, e o que as influenciou a instalarem-se em Oeiras.

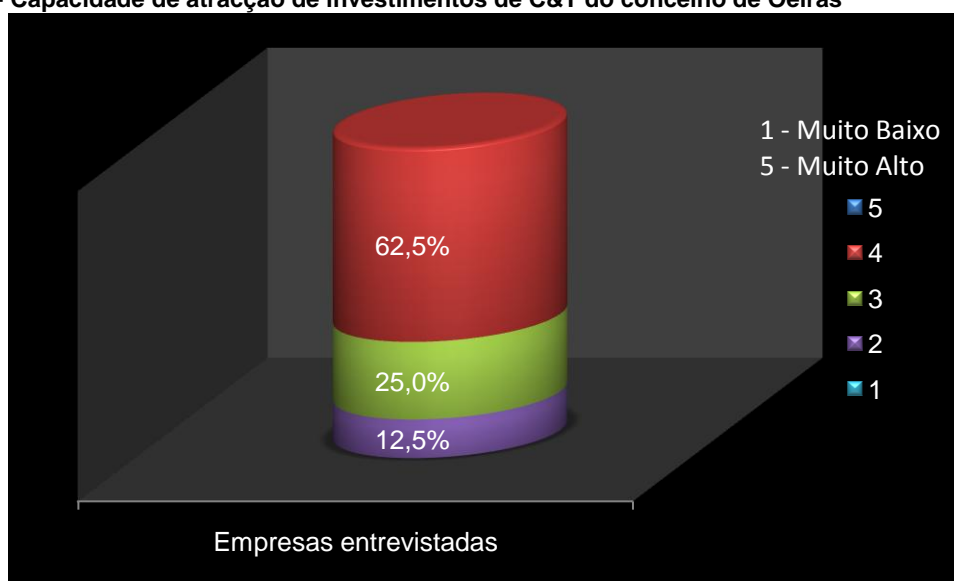
Ao questionar as empresas sobre o seu nível de satisfação com as condições gerais do concelho de Oeiras 100% dos inquiridos referiu que o nível de satisfação era elevado, não significa que estão plenamente satisfeitas como verificar-se-á adiante, mas percebe-se que de modo geral as acções da CMO consegue satisfazer as diversas necessidades do sector económico em análise.

Ao indagar a CMO sobre qual seria a satisfação das empresas com as condições gerais do município esta foi respondida com uma indicação de muito elevado. Apresentando-se assim, um subtil descompasso entre as duas visões.

Ao questionar as empresas sobre a capacidade de atracção de investimentos em C&T do Concelho as opiniões diversificaram-se (figura 32), predominando em 62,5% a indicação 4 numa

escala de 1 a 5 onde 1 representa uma atracção muito baixa e 5 representa uma atracção muito alta, muito embora esses resultados sejam positivo há de ter atenção que 25% indicou a resposta 3 que é nesse caso um valor médio e 12,5% um valor 2, um valor de baixo nível de atractividade de investimentos em C&T. Aqui novamente ao questionar a CMO foi apontado um valor 5 para a capacidade de atracção de investimentos em C&T, sendo que nesse caso as distorções são mais acentuadas.

Figura 32 - Capacidade de atracção de investimentos de C&T do concelho de Oeiras



Fonte: Elaboração própria

Ao tentar perceber os motivos que resultaram em indicadores significativos numa avaliação neutra ou negativa com relação a capacidade de atracção do Concelho de investimentos em C&T elaborou-se um grupo de factores que segundo a bibliografia disponível, e ela é vasta, influência na atracção de investimentos ou na competitividade territorial dos municípios. Tais factores estão relacionados com aspectos económicos, sociais, políticos, culturais e ambientais. Essa diversidade de factores faz-se necessária, haja visto a inter-relação e pluralidade de variáveis consideradas no momento da decisão de onde investir.

Ao questionar se a empresa sente-se apoiada pelas políticas locais obteve-se uma média de valores neutros, pois 25% dos inquiridos responderam com o nível 2, 50% com o 3 e 25% com o nível 4. Com relação ao factor que questiona a satisfação com a interacção da CMO com as empresas 62,5% dos inquiridos responderam uma satisfação neutra (nível 3) e 37,5% nível 4. O facto de não obter-se uma escala negativa no que toca o factor do apoio da Camarário não significa tranquilidade e neste sentido a CMO deve reavaliar suas políticas (figura 33).

Nesse sentido percebe-se, segundo relatório do PEM, que a CMO não está na inércia, vem planeando a inauguração de um novo centro de congressos na Quinta da Fonte a ser inaugurado em

2011; em 2007 ocorreu a fundação da AITECOEIRAS que é a agência de desenvolvimento que promover a imagem do Concelho internacionalmente além de possui o objectivo de ser um agente dinamizador de novas actividades económicas em Oeiras.

Acredita-se que com a consolidação das acções da AITECOEIRAS o nível de satisfação apresentado no que refere-se ao apoio as empresas e a interacção irá ser maximizado. Nesse sentido a Agência possui os seguintes objectivos específicos:

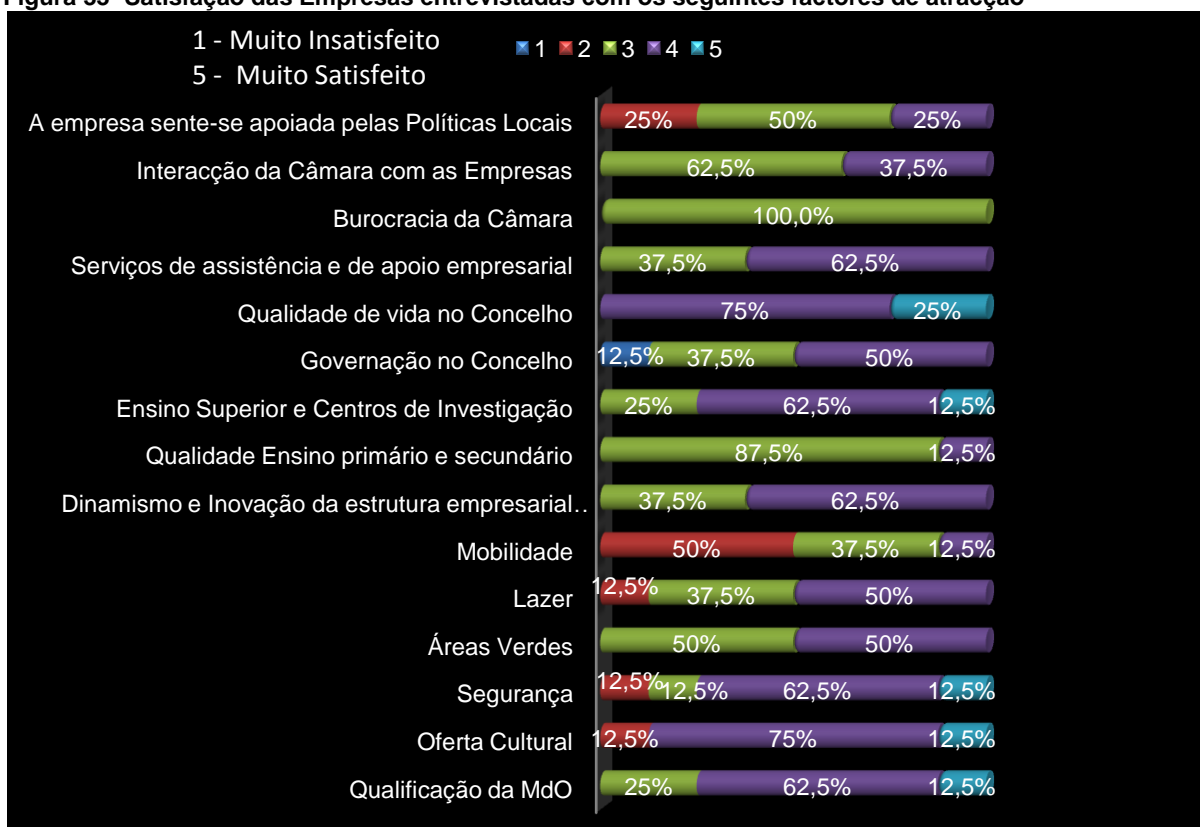
- Promoção Nacional e Internacional do Concelho de Oeiras;
- Fomentar e Promover a Criação de Novas Empresas de Serviços onde estejam subjacentes Processos de Inovação e de Alto Valor Acrescentado;
- Promover e construir uma aproximação de desenvolvimento integrado e sustentável do Concelho de Oeiras;
- Contribuir para a Criação de Redes Empresariais e de “Clusters” incluindo Empresas Nacionais e Internacionais, Universidades e Centros de Investigação;
- Incentivar a Modernização do Sistema Produtivo e Empresarial do Concelho, através da utilização das Novas Tecnologias;
- Construir uma Intranet Empresarial e promover a utilização generalizada das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Apoiar Projectos de Investigação e Inovação Tecnológica fomentando as ligações entre Universidades, Centros de Investigação e Empresas; e
- Promover e Realizar Eventos de Divulgação e Atracção de Investimento na Área Económica e das Tecnologias.

No que toca a burocracia da CMO a satisfação atingiu um índice neutro (figura 33) mas as entrevistas demonstraram que não há grandes entraves depois que a empresa instala-se no Concelho, a totalidade dos entrevistados nem sequer recordaram os trâmites burocráticos para instalarem-se em Oeiras. Num estudo realizado por Cruz (2008) relata-se o testemunho dado, em 1995, pelo promotor do Arquiparque: “No Arquiparque nunca fomos tratados com burocracia pela CMO. O projecto andou muito rapidamente”.

Em relação ao nível de satisfação dos serviços de assistência e apoio empresarial (figura 33) obteve-se um índice positivo, onde 62,5% das empresas inquiridas responderam a escala 4 (alta) e 37,5% a escala 3 (neutra), por parte da CMO existe a noção de que a satisfação nesse quesito seja de nível 5. Nas entrevistas percebeu-se claramente não haver um descontentamento com relação ao exposto, havendo até manifestações a relatar o nível de serviços de assistência e de apoio a oferta vem melhorando continuamente nomeadamente a nível de hotelaria, consultorias, serviços de da banca e correio, centro de saúde e farmácias. Nesse sentido, a autarquia decidiu prestar o seu apoio à instalação de um pólo da associação Empresarial da Região de Lisboa (AERLIS), efectivado em

2000, e cujo objectivo específico é reforçar as estruturas da autarquia no diálogo com os empresários, prestando informações sobre os instrumentos de apoio à criação e na reestruturação de empresas, no acesso a fundos comunitários e na oferta de diversos cursos de qualificação.

Figura 33 -Satisfação das Empresas entrevistadas com os seguintes factores de atracção



Fonte: Elaboração própria

Ao questionar sobre a qualidade de vida no município de Oeiras obteve-se índices muito elevados de satisfação onde 75% responderam nível 4 e 25% nível 5, nessa questão a opinião da CMO é fidedigna a opinião das empresas entrevistados.

No que refere-se a satisfação com a governança do concelho 50% dos inquiridos demonstraram um índice de satisfação alto e 37,5% um índice neutro, nesse aspecto foi relatado os diversos processos de participação concelhia no que toca a formulação das estratégias da CMO, demonstrou-se também satisfação com os serviços básicos oferecidos aos munícipes. Nessa matéria a percepção da CMO acompanhou a avaliação de 50% dos entrevistados com indicação de índice 4 de satisfação. Embora seja um percentual pequeno, é importante destacar que 12,5% dos inquiridos atribuíram a classificação 1 (muito baixo) devido a acontecimentos de suspeita de corrupção nacionalmente publicitados. Embora não seja o objectivo desse trabalho abordar questões conflituosas como o caso, por acreditar-se nos princípios da presunção da inocência onde "ninguém é considerado culpado até o trânsito em julgado provar o contrário" e pelo facto dessa matéria não

estar definitivamente resolvida, chama-se atenção para que essas matérias não passam a margem da percepção e dos interesses empresariais.

Ainda na figura 33, no que refere-se a satisfação do ensino superior e instituições de investigação 25% responderam com um nível de 3 (neutro), 62,5% com um nível 4 e 12,5% com um nível 5. Esse factor deve ser constantemente monitorado pois caracteriza-se segundo diversos autores como um dos principais aspectos a serem considerados na decisão locacional dos investimentos de C&T. Nessa questão salienta-se que Oeiras concentra 30% da capacidade científica do País, possui protocolos com o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e a Universidade de Harvard para a partilha de sinergias com o tecido empresarial do concelho, desenvolve projectos de incentivo como a oferta de bolsa de “excelência científica” a bolsa “Começar Oeiras”, a autarquia ainda aprovou em 2007 a construção do *Lisbon Medical Park* que pretende criar um espaço para uma medicina de excelência, com meios tecnológicos avançados, competência médico-cirúrgica relevante tendo entre seus colaboradores "um significativo" número de investigadores.

Percebeu-se a estranheza que os entrevistados receberam o questionamento sobre da satisfação da qualidade do ensino médio e primário do Concelho associado a um estudo dos factores de atracção de investimentos. Entretanto, segundo a bibliografia, esse aspecto é considerado na decisão das trabalhadores qualificados que possuem ou pretendem ter filhos. Esse factor atingiu 87,5% de respostas nível 3 e 12,5% de respostas 4, a visão da CMO nessa questão foi 4, uma resposta muito agüem da neutralidade evidenciadas pelas empresas entrevistadas e pelo *ranking* de 2009 formado por 604 escolas de nível básico e secundários portuguesas onde as 5 melhores escolas do Concelho posicionaram-se em 35º, 38º, 59º, 73º, 76º lugar. A CMO ciente da importância da qualidade do ensino primário e secundário não apenas como factor de auxiliar na captação de mão-de-obra qualificada mas também pela força de transformação e desenvolvimento que a educação possui, elaborou em 2007 um documento intitulado “Carta Educativa do Concelho de Oeiras) que tem como objectivo reflectir a dinâmica do Concelho. Outras acções vêm sendo desenvolvidas com objectivo de qualificar as escolas, segundo o *site* da CMO em 2009 foi assinado um acordo de cooperação com a empresa Microsoft que visa a dinamização e criação de metodologias e boas práticas na implementação da Iniciativa Magalhães na rede de escolas do 1º ciclo do ensino básico do município. Segundo o *site* da AITECOEIRAS irá funcionar já a partir de setembro de 2010 a *Oeiras International School*, este projecto educacional vem suprir uma carência do Concelho, preenchendo uma necessidade dos muitos quadros superiores e investigadores estrangeiros que vivem e trabalham no Concelho e pais em geral que preocupam-se em oferecer educação de cariz internacional e bilingue.

Ao questionar as empresas sobre a satisfação com o dinamismo e inovação da estrutura empresarial local 62,5% responderam com indicação de valor 4 e 37,5% com nível 3, a CMO atribuiu nível 5 da percepção das empresas nesse quesito.

As respostas sobre o factor mobilidade no Concelho foram as mais negativas, 50% responderam que estão insatisfeitas (nível 2) com as condições de mobilidade no Concelho, 37,5% indicaram uma escala 3 e apenas 12,5% manifestaram satisfação. Essa dificuldade de Oeiras no que toca a mobilidade não é recente, na figura 22 apresentada anteriormente, percebe-se que factores ligados ao trânsito são apontados desde a década de 80 como pontos críticos da implementação das empresas em Oeiras. Na década de 80 a mobilidade foi citada por 14,8% dos inquiridos, na década de 90 por 21,5% e a partir do ano 2000 por 22,6%. O factor congestionamento do tráfego também foi citado no mesmo estudo, girou em torno de 20% das respostas como factor negativo no concelho desde a década de 90. Muito embora a opinião da CMO ao ser questionada sobre a satisfação das empresas com a mobilidade no concelho ter emitido uma resposta de “muito satisfeitas” (nível 5), o que representa uma visão antagónica as respostas das empresas inquiridas, percebeu-se por parte da Autarquia uma preocupação com a questão, tanto que em 2006 encomendou um estudo muito completo sobre a mobilidade e acessibilidade do concelho, cujo objectivo foi de conhecer as características de mobilidade das diversas comunidades do concelho, diagnosticar as principais debilidades e potencialidades do sistema actual de transportes e estabelecer orientações necessárias as correcta articulação entre intervenção ao nível do planeamento urbano e de transportes.

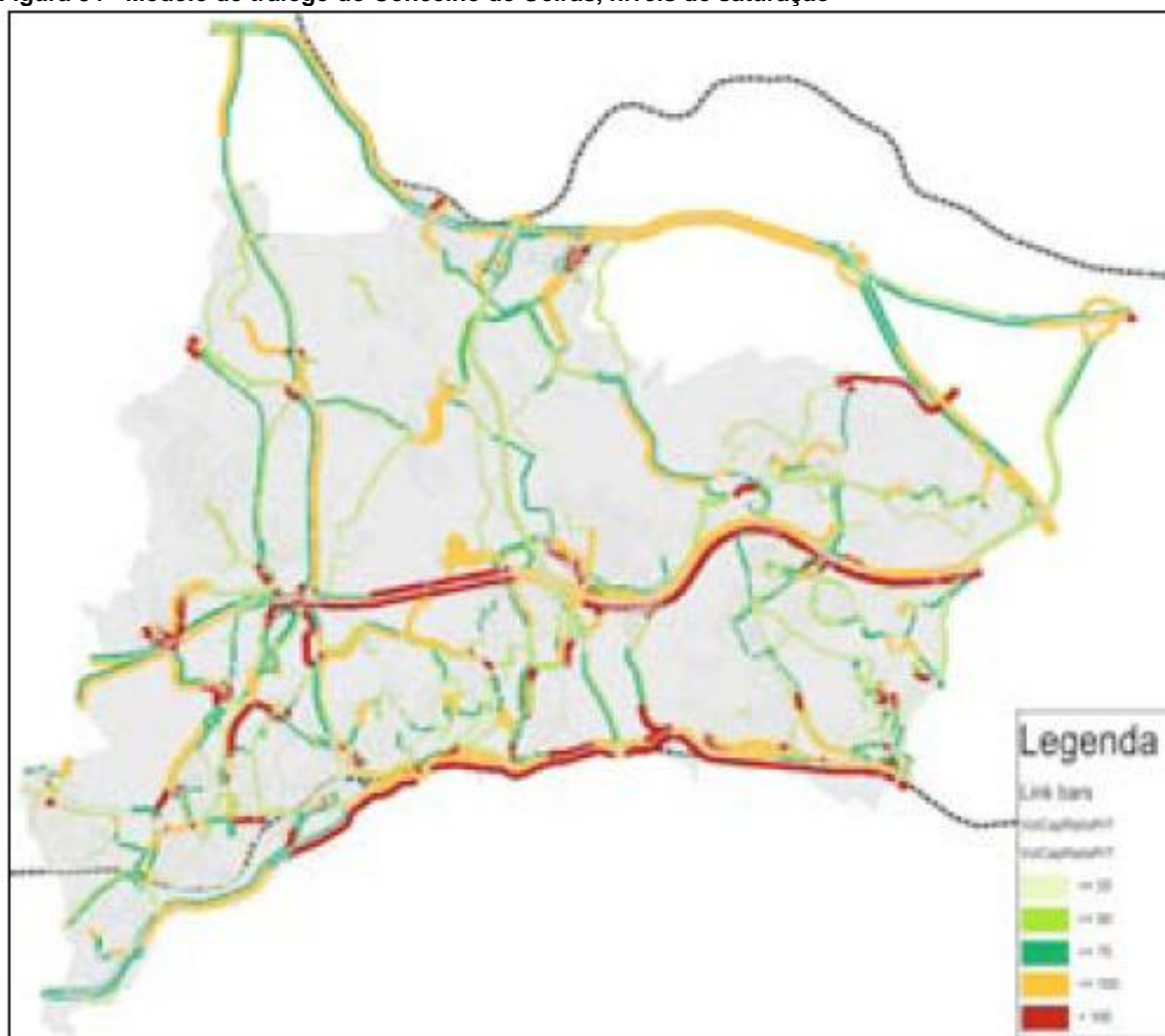
Algumas contribuições importantes do estudo:

- Num dia útil, estima-se que são realizadas aproximadamente 478 mil viagens com inicio de fim em Oeiras, das quais cerca de 300 mil são realizadas pela população residente e as restantes por não residentes;
- Mais da metade das viagens realizadas pelos residentes é interna a Oeiras, no caso dos não residentes este conjunto representa apenas 5% do total das viagens realizadas por estes;
- Grande parte das viagens terminadas em zonas de parques de escritórios e centros empresariais é realizada por não residentes, os quais utilizam sobretudo o transporte individual;
- O modo de transporte individual é considerado dominante quando se considera as viagens inter-concelhias, 73,7%, e o transporte público apenas 24,1%.
- A taxa registada de ocupação dos veículos nas “portas de entrada” do Concelho é baixa, 1,36 pessoas por veículo;
- As principais vias de acesso e mobilidade do Concelho encontram-se em condições de saturação (linhas em encarnado e amarelas da figura 34), principalmente nas horas de ponta do dia. Percebe-se também que os pontos críticos localizam-se nos acessos aos principais centros empresariais do concelho.
- A propensão para utilização de automóvel tem haver parte com a inadequada oferta de transporte colectivo e também com a maior disponibilidade do automóveis por parte dos empregados dos centros empresariais, uma vez que esse é considerado um “benefício”, o

que é confirmado pelo facto de 22% dos não residentes que utilizam carros terem as despesas pagas pela empresa.

- A oferta de estacionamento, tanto pública como privada, não tem suportado a procura principalmente no entorno de centros empresariais de Algés, Miraflares, Carnaxide e Quinta da Fonte.

Figura 34 - Modelo de tráfego do Concelho de Oeiras, níveis de saturação



Fonte: CMO, Estudo da Mobilidade e Acessibilidade do concelho de Oeiras, 2008

O estudo ainda conclui que embora a Autarquia deva melhorar a infra-estrutura de algumas vias, mais especificamente sua ampliação, interligação, e adaptação de acessos pedonal e ciclovias. Salienta-se que a questão da mobilidade deve ser pensada estrategicamente numa escala a nível da AML. Deve-se também realizar a intervenção na promoção da utilização dos transportes colectivos como alternativa a utilização generalizada pelo automóvel.

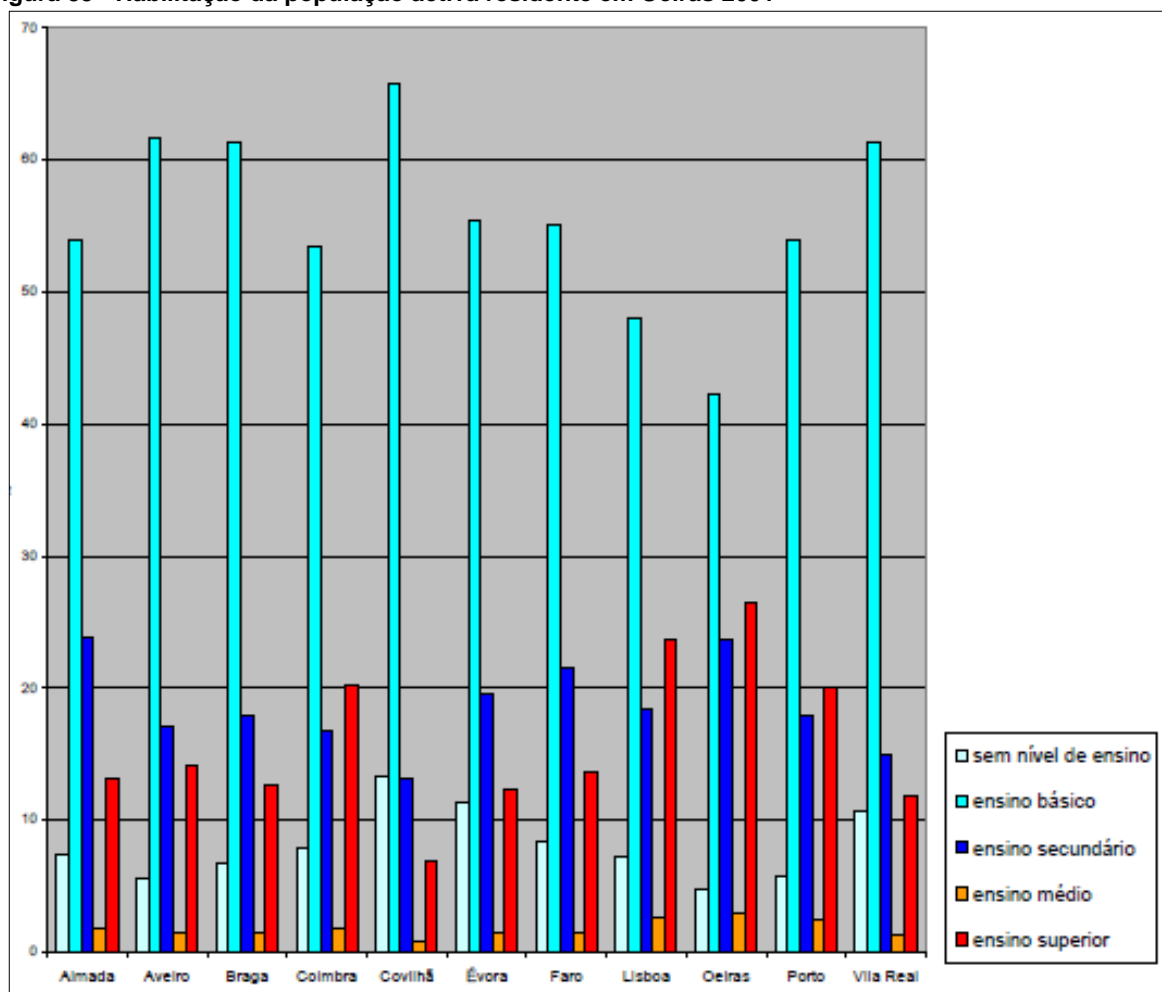
Conforme as respostas das empresas no âmbito da satisfação do lazer e da cultura, elas dividiram-se em 12,5% insatisfeitas, 37,5% estão indiferentes e 50% estão satisfeitas no que toca o lazer e 12,5% insatisfeitas, 75% satisfeitas e 12,5% muito satisfeitas com a oferta cultural. A opinião da CMO no que tange o lazer as empresas estão satisfeitas e a oferta cultura. Aqui percebe-se uma super estimação da impressão das empresas na questão do lazer por parte da CMO e uma subestimação no que toca a oferta cultural. Os pontos que foram destacados pelas empresas foram: a elaboração e divulgação mensal, por parte da CMO, do informativo com as principais ofertas de actividades; a qualidade dos parques municipais, a oferta de equipamentos desportivos e atrações na orla marítima.

Por parte da segurança as empresas responderam que 12,5% são insatisfeitas com as condições do concelho, 12,5% indiferentes, 62,5% apontaram satisfação e 12,5% muito satisfeitas. A variação negativa não decorre da sensação de insegurança nas proximidades do local de trabalho e sim em determinadas áreas públicas. A opinião da CMO foi de que a satisfação dos inquiridos era de muito satisfeito. É importante ressaltar que, recentemente, Oeiras foi considerado o Concelho mais seguro da AML.

Com relação a satisfação das áreas verdes do concelho 50% das empresas inquiridas responderam estarem indiferentes com a oferta e os outros 50% estão satisfeitos. A CMO apontou que o nível de satisfação deveria ser de muito satisfeito. Percebe-se pelos materiais disponibilizados e pelas orientações estratégicas que a Autarquia está vocacionada para a ampliação e qualificação desses espaços, com ampliação da plantação de espécies bem como a ampliação dos espaços verdes como é o caso do Parque dos Poetas e da Quinta do Marquês entre outros.

A qualificação da mão-de-obra disponível no Concelho foi juntamente da qualidade das instituições de ensino superior e de investigação e a qualidade de vida umas das variáveis melhores qualificadas, sendo que 25% demonstraram indiferença, 62,5% satisfação e 12,5% muito satisfeito, a percepção da CMO é que essa variável é muito satisfatória. Embora a percepção da CMO esteja um pouco acima da demonstrada pelas empresas essa super estimação possa ser justificada com o nível das habilitações dos seus residentes, conforme a figura 36, Oeiras é o município que mais possui residentes com ensino superior no País 26,4%, seguida pelos concelhos de Lisboa, Coimbra e Porto, com 23,7%, 20,2% e 20,1%, respectivamente. Apresenta também a menos percentagem de população sem nível de ensino e com ensino básico, 4,7% e 42,2%, e a segunda maior população com ensino secundário, 23,7%.

Figura 35 - Habilitação da população activa residente em Oeiras 2001



Fonte: CMO, Carta Educativa do Concelho de Oeiras, 2007

Ao questionar as empresas sobre a importância de alguns factores na decisão de instalarem-se em Oeiras, chegou-se aos seguintes resultados, conforme figura 36:

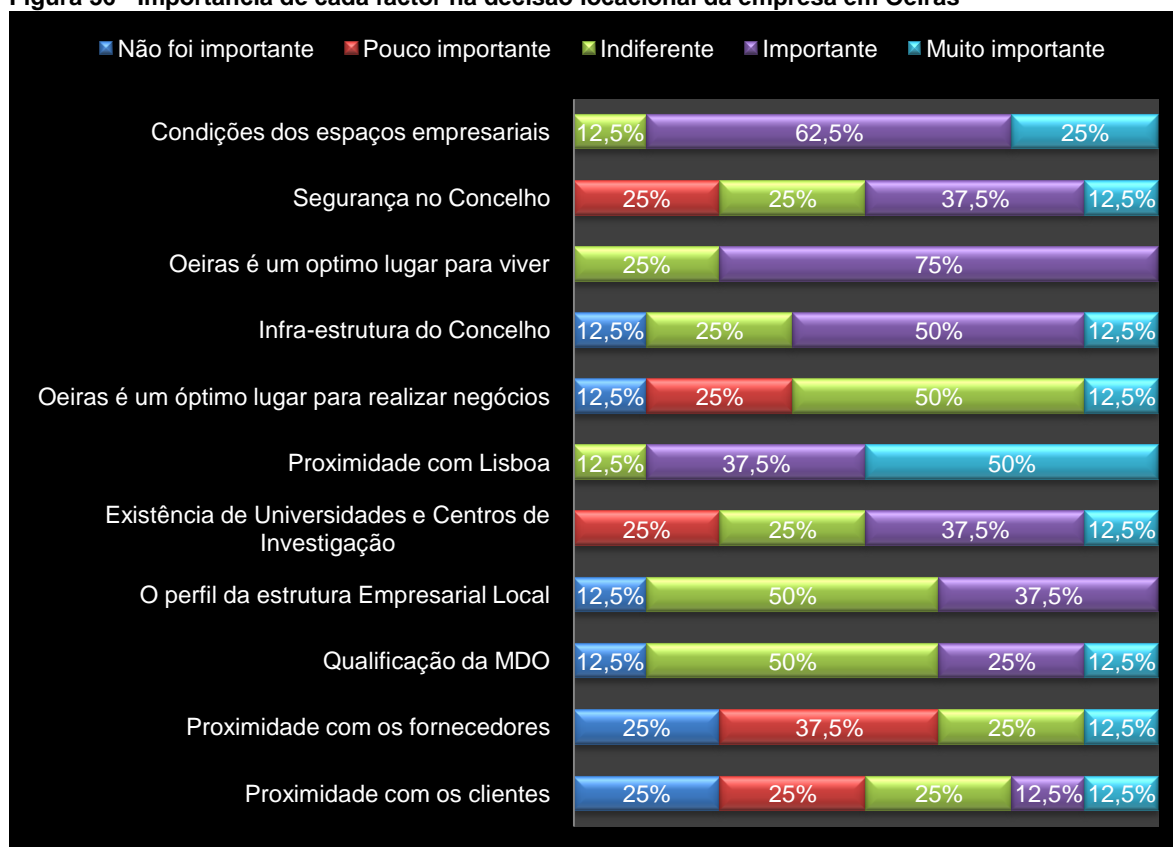
A qualidade dos espaços empresariais foi considerado importante para 62,5% das empresas, 25% responderam ser muito importante, e para apenas 12,5% dos inquiridos não foi importante. Nessa questão apresentou-se como factores de qualidade dos Centros empresariais a sua boa localização, o *design* e a estrutura moderna e nova e principalmente o valor da renda por m² onde Oeiras possui valores mais competitivos do que Sintra e Lisboa, conforme quadro 3. A qualidade dos Centros Empresariais existentes no concelho são consideradas “*benchmark cases*”, segundo a opinião da PREA (*Portuguese Real Estate Advisors*) apresentada em 2007 na reunião sobre sector económico da revisão do OEIRAS XXI;

Quadro 3 - Oferta comparativa do valor do m2 do principais Centro Empresariais de Cascais, Oeiras e Lisboa

OEIRAS	€/m ²	LISBOA	€/m ²	CASCAIS & SINTRA	€/m ²
Tagus Park	12,00	Amoreiras	19,00	Sintra Business Park	13,00
Arquipark	11,50	Parque das Nações	17,50	Rio de Mouro	13,00
Quinta da Fonte	11,00	Av. Duque de Ávila	17,50		
Miraflares	12,00	Av. Da Liberdade	16,20		
<i>Média</i>	<i>11,63</i>		<i>17,55</i>		<i>13,00</i>

Fonte: CMO (2007)

Figura 36 - Importância de cada factor na decisão locacional da empresa em Oeiras



Fonte: Elaboração própria

A segurança no Concelho não foi considerada factor pouco importante para 25% das empresas, indiferente para 25%, importante para 37,5% e muito importante para 12,5%;

A questão de Oeiras ser um ótimo lugar para viver foi considerado indiferente para 25% e importante para 75% das empresas entrevistadas. Em relação a oferta cultural, lazer, segurança e áreas verdes as empresas inquiridas estão de forma geral satisfeitas com as condições do Concelho o que vai ao encontro do elevado índice de satisfação da qualidade de vida concelhio.

A infra-estrutura do Concelho não foi importante para 12,5%, 25% responderam que foi indiferente, para 50% foi importante e muito importante para 12,5% das empresas;

A ideia de que Oeiras é um óptimo lugar para realizar negócios não foi importante para 12,5% das empresas, para 25% foi pouco importante, para 50% foi considerada indiferente e para 12,5% muito importante. Percebe-se que as empresas não escolheram o concelho de Oeiras em função da sua capacidade de fomentar negócios, esse dado se consolida com as respostas obtidas nas entrevistas onde conclui-se que 100% das inquiridas possuem menos de 25% dos clientes residentes em Oeiras, por outro lado, 62,5% das mesmas afirmam que mais de 75% dos seus clientes encontram-se em Portugal, para 25% delas de 50% a 74% dos clientes encontram-se em Portugal e para apenas 12,5% delas Portugal representa menos de 25% dos clientes. Essa situação contrasta com dados de 2005, onde as exportações per capita de Oeiras ficam abaixo da média Portuguesa.

A proximidade com Lisboa foi considerada indiferente para 12,5%, importante para 37,5% e muito importante para 50%, sendo a variável que obteve o maior peso na decisão locacional, isso não chega a ser uma surpresa, haja visto a importância que Lisboa possui enquanto capital da República, pólo político e económico nacional. A super estimação do peso da proximidade de Lisboa é percebida como sucesso das políticas de captação do Concelho, pelo simples facto de ser em Oeiras que as empresas estão instaladas.

Embora o factor existência de Universidades e Centros de Investigação seja um dos mais citados na bibliográfica como atractivo de empresas de ciência e tecnologia, na pesquisa ele foi considerado pouco importante por 25% das empresas entrevistadas, indiferente para outros 25%, importante para 37,5% e muito importante para 12,5%, no que toca o nível satisfação sobre o mesmo factor 75% das empresas responderam estarem satisfeitas com a oferta;

Ao analisar as respostas referentes ao perfil da estrutura empresarial local percebe-se que para 12,5% não foi um factor importante, 50% afirmaram ter sido indiferente e para 37,5% foi considerado um aspecto importante;

A qualificação da mão-de-obra não foi considerada importante para 12,5% das empresas entrevistadas, 50% afirmaram ter sido um factor indiferente e para 37,5% foi importante. Percebeu-se que as empresas que responderam com indicação “não importante” e “indiferente” não desconsideram a importância deste factor, mas valorizam mais a questão da facilidade de mobilidade e de acessibilidade da localização já que possuem um grande número de colaboradores residentes nos concelhos limítrofes e principalmente em Lisboa e Cascais;

No que refere-se a proximidade com os fornecedores 25% responderam não ser um aspecto importante, para outros dois grupos de 25% é pouco importante e indiferente e para mais dois grupos

de 12,5% foi considerado importante e muito importante. As respostas fazem sentido, haja visto que para 50% dos entrevistados responderam que menos de 25% dos seus fornecedores residem em Oeiras, para 25% Oeiras corresponde entre 26% a 495 dos fornecedores e para outros 25% entre 50% a 74% dos fornecedores residem em Oeiras. Esse aspecto quando levado ao nível nacional não altera substancialmente, pois para 37,5% dos inquiridos menos de 25% dos seus fornecedores estão em Portugal, para outros 25% os fornecedores residentes em Portugal representam entre 50% a 74% e para os restantes 37,5% possuem seus fornecedores em solo Português; e

Por fim, a proximidade com os clientes foi considerada não importante para 25% dos entrevistados, para outros 2 grupos de 25% pouco importante e indiferente e para mais 2 grupos de 12,5% importante e muito importante.

Nos resultados percebe-se um peso maior na decisão locacional dos factores ligados a qualidade de vida ou “factores pessoais puros” de Greenhut, já que a proximidade com fornecedores e clientes foram os factores que menos peço tiveram na instalação das empresas em Oeiras.

Durante a entrevista incentivou-se as empresas a discorrerem sobre os factores que levaram-nas a instalarem-se em Oeiras, tal método teve o objectivo de criar uma lista espontânea de tais factores, mesmo ciente das limitações metodológicas. Os aspectos mais citados foram:

- Possuir Centros Empresariais importantes;
- Qualidade dos Centros de Investigação;
- Qualidade de vida;
- Bons Acessos;
- Valor da renda dos Centros Empresariais;
- Boa localização dos Centros Empresariais;
- Qualificação da mão-de-obra; e
- Proximidade com Lisboa.

5. Conclusões

A. Limites da Investigação

O presente trabalho teve como objectivo compreender os temas referentes às políticas públicas locais responsáveis pela atracção de investimentos em C&T, bem como perceber quais são as políticas implementadas no concelho de Oeiras que buscam tais investimentos, compreendendo a visão da CMO sobre o tema, determinar a existência do reconhecimento dos empresários do sector com as eficiência das políticas implementadas estabelecendo dessa forma os principais factores que levaram as empresas de C&T a instalarem-se no Concelho.

Para tanto era necessário estabelecer a População das empresas a serem estudadas, e esse foi o primeiro obstáculo da investigação, pois só foi fornecido pelos diversos órgãos públicos e privados uma listagem com os números totais de empresas divididas por regiões empresariais e suas respectivas percentagens de especialização em cada região (Quadro 2). A dificuldade em contactar com a População forçou um redireccionamento da forma de colectar os dados, passando de questionário para entrevista semi-estruturada, mesmo assim, se mantendo a dificuldade de chegar a 100% da População muito embora não se tenha medido esforços na procura das empresas do Concelho. Desta forma chegou-se a entregar uma solicitação de entrevista para apenas 51,5% (150 empresas) da População e realizadas apenas 8 entrevistas.

No que refere a CMO as expectativas foram minimizadas, foi realizada uma entrevista com um importante quadro do GDM, não se viabilizando as solicitações de entrevistas com o Presidente, Vice-Presidente da CMO e com integrantes da AITECOEIRAS.

O tamanho da amostra é considerado o grande limitador das conclusões da investigação, e foram fruto da pura e insistente ambição de contar a com colaboração dos agentes envolvidos com o tema. Todavia, o processo investigatório despertou grande interesse na medida que proporcionou a descoberta de significados e a representação das vivências das múltiplas realidades, por isso a generalização não é um objectivo primordial.

B. Constatações da Investigação

O poder local deparado com os desafios que a conjuntura das novas dinâmicas político-administrativas os impõe, proporcionando cada vez mais responsabilidades e competências para responder as transformações socioeconómicas da actualidade, deve liderar e implementar processos participativos de desenvolvimento das suas capacidades endógenas e da superação dos seus factores críticos.

Os métodos e as ferramentas da busca pelo desenvolvimento local são do conhecimento de todos agentes públicos, mas agir e ter capacidades de somar forças e parcerias para um projecto de desenvolvimento não é tarefa fácil. Mas mais difícil do que tomar iniciativas é a certeza de que a inércia e as dinâmicas impostas por outras localidades impõem um futuro drásticos para essas sociedades.

Para tanto, o estudo serviu para reforçar a ideia que as políticas públicas de implementação de processos analíticos das conjunturas locais, interna e externa, juntamente com a construção das melhores práticas para o alcance da visão são os primeiros passos a serem desenvolvidos.

Os conhecimentos adquiridos através da experiência da análise dos processos que o concelho de Oeiras desenvolveu nas últimas décadas, consolidaram a percepção da importância da prática do PEM com ferramenta balizadora de todas as demais acções públicas de busca do desenvolvimento. Posicionar-se dentro do contexto territorial, económico, político e social; ter ciência dos seus desafios e limitações, das suas forças e potencialidades e dos meios e das acções que se deve possuir para alcançar tais objectivos é fundamental para o sucesso das práticas públicas e para a devida orientação dos personagens que compõem a colectividade abrangida pelo poder local.

As políticas públicas locais são formas que as Autarquias possuem para implementar as suas acções, podendo essas estarem conexas a um contexto e a processos de reflexão e de orientação bem definidos ou não. A prática mostra que as políticas de desenvolvimentos sustentado possuem uma maior eficiência quando resultado de processos planeados.

Nesse sentido o concelho de Oeiras implementa práticas de planeamento e de análises das dinâmicas, resultando numa visão clara do que quer ser no futuro e de quem são seus parceiros preferenciais. O facto de Oeiras ter-se tornado um pólo de captação de investimentos tecnológicos e de conhecimento superior na territorialidade ibérica, não decorre da iniciativa apenas de factores externos, houve sinergia de processos dos diversos personagens económicos, políticos e sociais locais. O Concelho soube tirar proveito das oportunidades resultantes da entrada de Portugal na União Europeia em 1985 tornando-se uma localidade mais atractiva ao combater as suas mazelas sociais, ao investir na sua infra-estrutura e a traçar uma visão de futuro que viria a servir de base a todas as acções da CMO e que estava intrinsecamente associada a suas potencialidades não exploradas. Na altura, o Concelho já possuía a maioria das suas instituições de investigação e estava entre um eixo de pólos economicamente desenvolvidos como é o caso de Cascais e Lisboa. A força e a qualidade da orientação política na altura também é aceite como um dos factores de sucesso das condições actuais, bem como as suas afinidades com as forças políticas que predominaram no Governo Central durante um longo período, seria ingenuidade não considerar oportunidades resultantes das relações políticas, muito embora haja manifestações alegando que elas não interferiram.

Nesse contexto, conclui-se não poder determinar quais as políticas adoptadas pela CMO que obtiveram mais sucesso na tentativa de atrair investimentos, pois percebe-se, segundo a bibliografia e as entrevistas, que os factores que interferem na decisão locacional das empresas de ciência e tecnologia são variados, pertencem a várias áreas, entendendo-se desta forma que a captação desses investimentos faz-se com o resultado e sinergia de vários sectores.

No caso de Oeiras, percebe-se que a sua atractividade decorre principalmente de alguns factores específicos, como: da proximidade com Lisboa; a institucionalização de um plano de desenvolvimento (OEIRAS 21+ e PEM) que fixa de forma clara a orientação, o sector que pretende atrair e desenvolver e quais as acções futuras para o sucesso das suas pretensões; a planificação do seu território (PDM) que estabeleceu a localização dos espaços empresariais perto de importantes acesso rodoviários, além de estabelecer um padrão de qualidade para a construção de novos centros empresariais; a parceria na construção de um centro de ciência e tecnologia (Taguspark); a qualidade dos centros de investigação instalados no Concelho, e a implementação de políticas intersectoriais que proporcionam qualidade de vida para os seus munícipes.

O estudo proporcionou a sistematização dos principais factores que levaram as empresas entrevistadas a instalarem-se em Oeiras, sendo eles: a proximidade com Lisboa que atingiu 37,5% de importante e 50% de muito importante; a qualidade dos centros de investigação que abrangeu 37,5% de importante e 12,5% de muito importante, e a qualidade de vida que alcançou 75% de importante; as boas condições, localização e o valor da renda dos centros empresariais que obteve 62,5% de satisfeito e 25% de muito satisfeito.

Em segundo plano, mas não menos importante, estão a qualificação da mão-de-obra considerada importante para 25% e muito importante para 12,5% dos inquiridos; o perfil e estrutura empresarial local atingiu 37,5% de importante e a segurança no Concelho foi apontada como importante por 37,5% e muito importante para 12,5% dos entrevistados.

A investigação conclui que as empresas de C&T entrevistadas consideram pouco importante ou não importante a proximidade com seus clientes e fornecedores.

Na visão da CMO os factores que colaboram para o Concelho atrair novos investimentos em C&T são os mesmos acima citados, sendo que dá-se uma ênfase substancialmente maior na importância da liderança política exercida pelo seu presidente, Dr. Isaltino Morais. Nessa questão, não exclui-se os já reconhecidos méritos da capacidade de liderança do Presidente, mas não concebe-se a associação ao estimo Luís XIV (Rei Francês do século XVI) que afirmava “o Estado sou Eu”. Uma outra constatação no que refere a CMO é a identificação de um desajuste da sua percepção em relação a satisfação das empresas entrevistadas referente a diversos aspectos dos factores de atracção, esse desajuste pode vir a prejudicar a elaboração de uma agenda política

adaptada as reais necessidades das empresas. Entretanto, actualmente não é o que se apresenta no planeamento das acções do PEM de Oeiras.

Percebemos o reconhecimento das empresas entrevistadas com as transformações que ocorreram no Concelho nas últimas décadas, além de apresentarem um índice de satisfação relevante com as condições que Oeiras actualmente oferece, isso não significa haver a inexistência de melhorias a serem realizadas, pelo contrário, as entrevistas apresentaram insatisfações em pontos a serem melhorados em importantes aspectos, com é o caso da mobilidade que tingiu um grau de 50% dos entrevistados insatisfeitos, da oferta de estacionamento e de transporte público dos centros empresariais. Outros factores apresentaram uma média neutra e devem ser acompanhados de perto pela CMO que é a qualidade do ensino primário e secundário, nesse caso, já existe alguns projectos implementados e apresentados no capítulo anterior, e o sentimento de apoio por parte da Autarquia com relação as empresas, nesse caso havendo 25% de insatisfação. Por outro lado existem projectos em desenvolvimento, como é o caso da AITECOEIRAS que pode vir a propiciar um salto qualitativo na interacção com as empresas bem como uma atitude mais agressiva nas estratégias de marketing de Oeiras, como também as acções frutos dos estudos de mobilidade e acessibilidades que visam atingir pontos avaliados negativamente pelas empresas entrevistadas.

C. Sugestões de futuras investigações

A percepção de que mesmo restritos a uma pequena amostra conseguimos observar a ponta de um *iceberg*, que embora todas as dificuldades e restrições se tornou estimulante. Detectamos um desvio de percepção na visão da CMO e das empresas entrevistadas o que instiga uma investigação mais ampla e participativa. Acreditamos numa maior eficiência das políticas da Autarquia se formuladas com informações mais fidedignas da visão do segmento em estudo.

Creemos também ser pertinente e passível de futuras investigações a influencia de Lisboa na atracção dos investimentos no concelho de Oeiras, e fundamentados na constatação da relevância da proximidade com o mesmo município, quais as políticas necessárias para se formular em conjunto para melhorar a atractividade do território da AML.

Fica a sugestão para futuras investigações, daquilo que ficou como vontade não realizada, estruturar a pesquisa de modo que fosse possível formular um modelo dos factores de atracção de investimentos em ciência e tecnologia baseando-se na correlação das variáveis de diversas cidades com economia baseada no mesmo sector.

6. Referências Bibliográficas

AITECOEIRAS. (s.d.). *www.aitec-oeiras.pt*. Acesso em 2009/2010

ALBERGARIA, H., FIGUEIREDO, O., GUIMARÃES, P., CADIMA RIBEIRO, J., & FREITAS SANTOS, J. (2005). A teoria da localização. In: J. S. COSTA, *Compêndio de Economia Regional* (pp. 61-121). Coimbra: APDR.

ALVES, R. A. (s.d.). *http://www.am.unisal.br/graduacao/administracao/pdf/publicacoes-5.pdf*. Acesso em 03 de 05 de 2009

AM&A. (2008). *Competitividade Territorial do Concelho de Oeiras - Componente Atractividade Empresarial*.

AM&A. (2009). *Estudo Estratégico para o Desenvolvimento Económico e a Competitividade Territorial do Concelho de Oeiras*.

BILHIM, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. Porto: SPI.

BILHIM, J. (primavera de 2008). Políticas Públicas e Agenda Política. *Revista de Ciências Sociais e Políticas*.

BORJA, J., & CASSTELLS, M. (julho de 1996). As cidades como atores políticos. *Novos Estudos*.

CADIMA RIBEIRO, J., & SANTOS FREITAS, J. (2009). *Localização das Actividades e suas Dinâmica*. Universidade do minho. Minho: NIPE.

CADIMA RIBEIRO, J., & SANTOS FREITAS, J. (1995). Teoria da Localização industrial: novos desafios exigem novas respostas. *Encontro Nacional Associação Portuguesa para o desenvolvimento Regional* (p. 26). Porto: NIPE - Comunicações e Conferências.

CAEIRO, J. M. (2008). *Políticas Públicas, políticas sociais e Estado providência*. Lisboa: Universidade Lusíada.

Carta Europeia de Autonomia Local. (15 de outubro de 1985). Estrasburgo.

CASSAROTO FILHO, N. L. (1998). *Redes de PME e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base nas experiências italiana*. São paulo: Atlas.

CMO. (2007). *Carta de competências profissinais do concelho de Oeiras*. Oeiras: CMO.

CMO. (2007). *Carta Educativa do Concelho de Oeiras*. Oeiras: CMO.

CMO. (2008). *Estudo de mobilidade e acessibilidade do concelho de Oeiras, Relatório Síntese*. Oeiras: CMO.

CMO. (2009). *Oeiras 21+: Agenda da Sustentabilidade para Oeiras 2008 - 2013*. Oeiras: CMO.

CMO. (2009). *Oeiras, factos e números*. Oeiras: CMO.

CMO. (2008). *Regime de Contas e Gerência 2008*. Oeiras: CMO.

CMO. (2007). *Revisão de OEIRAS XXI - Sessão de participação Vector Económico*. Oeiras: CMO.

COSTA, C. G. (2005). *Os investimentos Portugueses no Brasil: A Cultura como factor Dinamizador*. Lisboa: ISCSP.

CRUZ, M. A. (2008). *Oportunidades e Constrangimentos do Espaço Motor de Oeiras/Cascais*. Dissertação final de mestrado Engenharia do Território, Instituto Superior Técnico, Lisboa.

Decreto Lei nº 159/99 de 14 de Setembro. (de de). *Quadro de transferência de atribuições e competências para autarquias locais* . Lisboa.

DYE, T. R. (2009). Mapeamento dos modelos de análises de políticas públicas. In: F. G. HEIDEMANN, & J. F. SALM, *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: Universidade de Brasília.

GONZALES, R. R. (1998 de nov. de I n.1). La Escala Local del Desarrollo. Definición y Aspectos Teóricos. *RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico* , pp. 6-16.

HARVEY, D. (1989). *From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalisme*. Estocolmo: Geografiska Annaler.

HILL, M. M., & HILL, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.

HORTA, G. d. (julho-dezembro de 2007). Ciência, tecnologia e subdesenvolvimento: as visões de Schumpeter, Furtado e os Sistemas Nacionais de Inovação. *Revista Multiface* , v. 1, n.2, pp. 40-45.

KON, A. (1994). *Economia Industrial*. São Paulo: Nobel.

KOTLER, P., GERTNER, D., REIN, I., & HAIDER, D. (2006). *Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. (R. BAHR, Trad.) São Paulo: Prentice Hall.

KOTLER, P., JATUSRIPITAK, S., & MAESINCEE, S. (1997). *O Marketing das Nações: Uma abordagem estratégica para contruir a riqueza das nacionais*. (B. T. Linguistica, Trad.) São Paulo: Futura.

LIMA, A. L. (2000). Abordagem teórica sobre o Desenvolvimento Económico local: idéias Inovadoras no debate sobre essa antiga questão? *Organização & Sociedade*, vol 47.

LOPES, E. R. (2009). *O papel das cidades no desenvolvimento de Portugal* (1ª ed.). Lisboa: Jornal Sol.

MARTÍNS, N. (2008). *Redes Urbanas para competitividade e inovação*. Lisboa: DPP.

MATEUS, J. C. (2008). *A importância dos clusters tecnológicos como forma de eficiência e competitividade empresarial com base na integração e desenvolvimento da Estratégia de Lisboa. O Park de Ciência e Tecnologia - TAGUSPARK. Dissertação final do curso mestrado em Gestão e Es.* Dissertação final do curso mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

MOREIRA, C. S. (jan./dez. de 2006). Estratégias de Desenvolvimento Baseadas em Inovação Tecnológica: os instrumentos de inserção na sociedade do conhecimento. *Revista Gestão Contemporânea*, n. 3, pp. 62-75.

MOURA, S. L. (1999). Perspectivas de gestão local do desenvolvimento económico: as experiências de Salvador e Porto Alegre. *XXIII ENANPAD*. Foz do Iguaçu.

NÓVOA, e. a. (1992). *Formação para o desenvolvimento*. Lisboa: Fim de Século.

PORTER, M. E. (1989). *A vantagem competitiva das Nações*. São Paulo: Campus.

QUEIROZ, S., & CARVALHO, R. d. (abr/jun de 2005). Empresas multinacionais e inovação tecnológica no Brasil. *São Paulo em Perspectiva*, v.12, n.2, pp. 51-59.

Relançamento do Pólo Tecnológico quer atrair empresas para Lisboa. (03 de 05 de 2009). *PUBLICO*, 4.

REZENDE, D. A. (2005). *Planejamento Estratégico Municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas*. Rio de Janeiro: Brasport.

RIBEIRO, J. M. (2005). *Diagnóstico e Prospectiva dos Locais: Uma breve exploração do caso da área metropolitana de Lisboa*. DPP.

RIBEIRO, J. M., & CARVALHO, P. S. (Setembro de 2003). As Regiões Europeias com Economias Baseadas no Conhecimento. *Foco no Futuro*.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., & LUCIO, P. B. (2006). *Metodologia da Pesquisa* (3.ed. ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

SARAIVA, C. M. (25 de 09 de 2009). Futuro passa pela competitividade. *Transporte em Revista*.

SOUSA, A. R. (2005). *Análise Económica e Financeira de Projectos*. Lisboa: ISCSP.

SOUZA, C. (jul/dez de 2006). Políticas Públicas: uma revisão da literatura. *SOCIOLOGIAS*, ano8,nº16, pp. 20-45.

SOUZA, E. L., LIMA, A. L., & MOURA, S. (out-dez de 2000). Perspectivas da Gestão Local do Desenvolvimento: as Experiências de Salvador e Porto Alegre. *Revista Econômica do Nordeste*, 31 n.4, pp. 986-1007.

SWINBURN, G., GOGA, S., & MURPHY, F. (2006). *Desenvolvimento Económico Local: um manual para a implantação de estratégias para o Desenvolvimento Económico Local e Planos de Acção*. Washington: BANCO MUNDIAL.

VILELAS, J. (2009). *Investigação - Processo de Contrução do Conhecimento*. Lisboa: Silabo.

7. Glossário de termos e abreviaturas

AITECOEIRAS	Agência para a internacionalização, Tecnologias, Promoção e Desenvolvimento Empresarial de Oeiras
AM&A	Augusto Mateus & Associados – Sociedade de Consultoria Lda.
CMO	Câmara Municipal de Oeiras
C&T	Ciência e Tecnologia
DL	Desenvolvimento Local
DPP	Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacional
GDM	Gabinete de Desenvolvimento Municipal
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PEM	Planeamento Estratégico Municipal
PP	Políticas Públicas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RCG	Relatório de Conta de Gerência de Oeiras
SWOT	
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

8. Anexos

Anexo 1 - Propostas de indicadores para o acompanhamento da competitividade territorial

Domínios	Sub-Domínios	Posição Actual	Evolução Recente
A. Condições dos Factores	Capital		
	Qualidade e disponibilidade dos recursos humanos		
	Energia, materiais, ambiente		
B. Condições de Suporte	Acessibilidades		
	Infra-estruturas de Suporte		
	Serviços Avançados		
C. Condições da Procura	Padrões de Consumo		
	Poder de Compra		
D. Dinâmica Empresarial e Institucional	Tecido Empresarial		
	Demografia Empresarial		
	G. Governança e Cooperação		
E. Padrões de Especialização Sectorial	Estrutura Produtiva		
	Padrão de Especialização Internacional		
	Investimento Directo Estrangeiro		
F. Trajectórias e Dinâmicas de Desenvolvimento Global	Performance Empresarial		
	Produtividade		
	Atractividade		
	H. Qualidade de Vida e Ambiente Urbano		

Fonte: AM&A, 2009

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Condições dos Factores	Capital	Taxa de Investimento
		Nível de investimento e nível geral de actividade económica: evolução recente e evolução futura previsível
	Qualidade/Disponibilidade de Recursos Humanos	População activa com habilitações de nível superior
		Mobilidade laboral
	Energia, Materiais, Ambiente	Qualificação dos recursos humanos das empresas
		Percentagem das empresas certificadas
		Custo da energia e das matérias-primas: evolução recente e evolução futura previsível

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Condições de Suporte	Acessibilidades	Fluxo de mercadorias transaccionadas com a UE
		Circulação viária
	Infraestruturas de Suporte	Peso do VAB do sector dos serviços às empresas no VAB regional (AML)
		Parques empresariais: disponibilidade, qualidade das infra-estruturas e qualidade dos serviços
	Serviços Avançados	Estrutura das despesas em I&D por sector institucional
		Custo, disponibilidade e qualidade dos serviços especializados
		Custo, disponibilidade e qualidade de serviços de telecomunicações

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Condições da Procura	Poder de Compra	Rendimento Colectável
		Avaliação da Situação Económica do Território
		Taxas de Atractividade Populacional
	Padrões de Consumo	Índices de Envelhecimento
		Consumo em Serviços Avançados em % das despesas das famílias
		Composição das despesas dos agregados familiares

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Dinâmica Empresarial	Tecido Empresarial	Estrutura da dimensão empresarial
		Índice de crescimento empresarial
	Demografia Empresarial	Taxa de Iniciativa Empresarial
		Taxa de Sobrevivência Empresarial
	Governança e Cooperação	Mecanismos de Governança e de Cooperação (v. Indicadores de Governança Territorial)

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Padrão de Especialização	Estrutura Produtiva	VAB por sectores de actividade
		VAB industrial por factor-chave de competitividade
		VAB industrial em sectores de média/alta tecnologia
	Padrão de Especialização	Produtividade por sectores de actividade
		Intensidade Exportadora
	Investimento Directo Estrangeiro	Dificuldades de internacionalização no mercado espanhol
		Investimento Directo como estratégia de internacionalização

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Trajectórias e Dinâmicas de Crescimento	Performance Empresarial	Autonomia Financeira
		Rendibilidade Líquida das Vendas
	Produtividade	Produtividade e intensidade na utilização dos recursos humanos
		Produtividade empresarial
	Atractividade	Atractividade populacional
		Capacidade relativa de retenção/atracção de rendimento face à capacidade relativa de criação de valor acrescentado
	Qualidade de Vida	PIB per capita
		Qualidade de vida económica e ambiental (v. Indicadores de Ambiente Urbano)

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Governança Territorial	Estratégias Empresariais Conjuntas / Parcerias	Existência de direcções de governança contratualizadas
		Enquadramento administrativo legislativo municipal especificamente direccionado
	Cooperação Público-Privada	Estratégias globais (para as estratégias municipais) protocoladas e contratualizadas com diferentes parceiros (sim/não)
	Cooperação Público-Público	Número de entidades envolvidas nas políticas públicas de cada princípio estratégico (nº)
	Cooperação Internacional Descentralização Administrativa Territorial	Percentagem de despesa pública de responsabilidade municipal (% da despesa/investimento total nacional na política pública de cada princípio)
		Percentagem de despesa pública municipal orientada para as direcções de governança
	Envolvimento da Sociedade Civil	Processos de participação no prosseguimento dos princípios estratégicos

Domínio	Sub-domínio	Indicadores
Qualidade de Vida e Ambiente Urbano	Rendimento e Consumo	Rendimento das famílias
		Taxa de desemprego
		Índice de poder de compra concelhio
	Juventude	Proporção da população em idade activa
		Proporção da população jovem (0-14 anos)
		Escolaridade Bruta Conjunta 123 (população a frequentar o ensino básico face ao total de população em idade de frequentar esses graus de ensino)
	Diversidade Social	Nº de crianças em famílias cujo representante não está empregado
		Proporção da população pertencente a minorias étnicas
	Segurança	Taxas de criminalidade
	Saúde	Farmácias por 1000 habitantes
		Proporção da população com deficiência
		Consultas e admissões em urgências hospitalares
Qualidade de Vida e Ambiente Urbano	Saúde	Número de hospitais e unidades de saúde por 1000 habitantes
		Taxa de natalidade
		Taxa de mortalidade
	Escolaridade	Qualificação académica da população
		Número de formandos em actividades pedagógicas
		Indicador de qualidade do ar
	Ambiente	Indicador de qualidade do ruído
		Área verdes por habitante
		Cobertura por rede de transportes públicos
	Mobilidade	Estruturas de contenção de bairros urbanos
		Dotação de equipamentos culturais (bibliotecas, museus e recintos de espectáculos)
		Actividades culturais e número de espectadores
Qualidade de Vida e Ambiente Urbano	Cultura	Salas de espectáculos (lotação e frequência)
		Número / tiragem de jornais
		Bibliotecas (espólio e utilizadores)
	Participação	Índices de participação cívica (% abstenção, participações em processos diversos)
		Associações cívicas no concelho e sócios.

Anexo 2 - Objectivos e Acções dos Projectos-Motor da Agenda 21+ de Oeiras

1. Projecto-Motor Mega-Parques Verdes

Objectivos: Implementar Mega.Parques Verdes em Oeiras.

- É constituído essencialmente por: Vales das Ribeiras – Lage, Barcarena, Jamor –, e pelas áreas verdes dependentes como a Estação Agronómica Nacional, o Parque da Fábrica da Pólvora e o Parque do Jamor; Parque dos Poetas e outros Parques e Jardins urbanos; Serra de Carnaxide. Todos interligados entre si e à Orla Ribeirinha.
- Engloba todos os espaços de elevado valor ambiental, que se pretendem proteger e tornar “usufrúeis” pela população, por usos e actividades compatíveis com o seu valor patrimonial e com a salvaguarda dos processos biofísicos que aí ocorrem (água, vegetação, corredores de vento, fauna e flora).
- Integra todos os espaços com funções ambientais evidentes, à escala dos aglomerados urbanos.
- Concretiza-se na Rede de Corredores Verdes integrando a Estrutura Ecológica Municipal.

Acções em curso ou previstas na CMO:

- Plano estratégico dos corredores verdes
- Requalificação da orla Ribeirinha
- Oeiras – Cidade Verde
- Preservação e protecção da biodiversidade do Concelho
- Plano da vegetação
- Parque temático do Marquês do Pombal
- Matriz da água de Oeiras
- Programa Mexa-se Mais

2. Projecto-Motor Vales Verdes da Ribeira

Objectivos: Implementar os Parques dos Vales das Ribeiras, no quadro do Mega-Parque Verde.

- Transformar, os Vales em Parque Verde com valências com forte e diferenciada capacidade de atracção para a população em geral; um espaço de lazer, de encontro com a natureza e com a rica história de Oeiras, abrindo, por isso, janelas sobre o futuro.
- Potenciais Actividades Âncora para o Parque Verde da Lage: vias cicláveis, caminhos pedonais, Museu Histórico do Marquês e do seu Tempo, Parque Biológico, Quinta

Pedagógica, Centro Hípico, Centro de Sensibilização Ambiental, Hortas Biológicas, Cibercafés, Esplanadas, Restaurante com Arte, Parques Infantis, Parque de Aventuras para Adolescentes, Pousada de Juventude do Marquês, Rota do Café e do Cafeeiro/ Prova de Aromas / Centro de Investigação; Rota da Água; Rota da Ciência e Tecnologia; Rota do Vinho, etc.

Acções em curso ou previstas na CMO:

- Parques temáticos do Marquês de Pombal
- Plano estratégico dos corredores verdes
- Oeiras – Cidade Verde
- Estudo preliminar das ciclovias
- Matriz da água de Oeiras
- Preservação e protecção da biodiversidade do Concelho de Oeiras
- Plano estratégico dos recursos hídricos
- Pavilhão interpretação da água
- Plano da vegetação
- Ludoteca do jardim municipal de Oeiras
- Rede social de Oeiras

3. Projecto-Motor Vida séniores de excelência

Objectivos: Implantar, em casa Freguesia pelo menos um centro sénior de excelência.

- Apoio aos mais idosos com múltiplas respostas e recursos e procurando o envolvimento amplo da comunidade local;
- Apoio às famílias dos mais idosos no reforço de competências para lidar com o envelhecimento.
- Maior e melhor mobilização do voluntariado.
- Rentabilização das capacidades dos mais idosos em actividades acessíveis e inseridas na comunidade.

Acções em curso ou previstas na CMO:

- Programa bairro limpo
- Carta da saúde do Concelho de Oeiras
- Perfil de saúde do Concelho de Oeiras
- Programa municipal de educação alimentar
- Carta social do Concelho de Oeiras

- Programa promoção da qualidade alimentar
- Programa de actividade física 50+
- Programa de turismo sénior
- Rede social de Oeiras
- Oeiras está lá

4. Projecto-Motor Escolas, empresas e empreendedorismo

Objectivos: Tornar todas as escolas de Oeiras em modelos de grande qualidade e inovação.

- Qualificação das infra-estruturas, dos edifícios e das instalações, alargamento do uso das novas tecnologias, reforço da ligação ao tecido empresarial do concelho, nomeadamente ao Cluster de Ciência e Tecnologia.
- Estreitar as relações entre as escolas e as empresas no âmbito de Programas nacionais e internacionais de formação e qualificação.
- Incutir o espírito do Empreendedorismo através da formação nas escolas.

Ações em curso ou previstas na CMO:

- Jovens em movimento e bairro limpo
- Eco-conselheiros
- Plano estratégico dos equipamentos educativos
- Programa municipal de educação sexual
- Plano municipal de prevenção das toxicodependências
- Apoio a criação de microempresas e empreendedorismo
- Centro para a responsabilidade e inovação organizacional
- Programa “Oeiras município acessível”

5. Projecto-Motor Bairro 21

Objectivos: Descentralizar a Agenda 21 Local e apoiar locais de bairros.

- Reforçar a via para o desenvolvimento sustentável, através do envolvimento da Juntas de Freguesia, dos residentes e de outros actores locais, dinamizando o voluntariado e a cidadania activa.
- Apoiar a Agenda 21 Local em Escolas e em Empresas.
- Reforçar e dinamizar as Redes Sociais de Freguesia: no combate ao isolamento e à exclusão; na facilitação dos contactos; na criação de dinâmicas positivas e de entreaajuda no interior da comunidade local; no apoio aos movimentos voluntários e/ou associativos de base.

- Dinamizar os pólos locais de vizinhos e reforço dos comportamentos e laços sociais entre gerações.
- Ligação ao Plano Estratégico de Habitação.
- Ligação ao Plano Estratégico de Educação.

Acções em curso ou previstas na CMO:

- Jovens em movimento e bairro limpo
- Programa de educação ambiental nas escolas
- Água quente solar para oeiras
- Plano estratégico dos equipamentos educativos
- Centro comunitário do Alto da Loba
- Oeiras solidária
- Plano estratégico de habitação – Habitar Oeiras
- Ludoteca do jardim municipal de Oeiras
- Rede social de Oeiras

6. Projecto-Motor Alternativas de mobilidade e qualidade de vida

Objectivos: Transformar Oeiras em um lugar onde é bom, fácil e convidativo andar a pé, de bicicleta e de transporte colectivo e promover a mobilização social para um estilo de vida saudável.

- Qualificar passeios e percursos.
- Dar prioridade absoluta aos acessos pedonais e de bicicleta à Orla Ribeirinha e ao Mega-Parque Verde.
- Contrariar a transferência gradual da procura de transporte colectivo para o transporte individual.
- Desenhar um sistema integrado de utilização dos meios CP / SATU / Bicicleta / Pedonal.
- Instituir auditorias sistemáticas aos aglomerados urbanos e aos percursos preferenciais para as escolas e para todos os outros locais de atracção e geração de viagens curtas.
- Envolver os residentes, escolas e outros utentes do espaço público nestas auditorias.

Acções em curso ou previstas na CMO:

- Estudo preliminar das ciclovias
- Projecto Satu
- Combust
- Consultório de mobilidade, energia e ambiente
- Estudos de mobilidade e acessibilidade do concelho de Oeiras

- Carta social do concelho de Oeiras
- Planos Urbanizáveis e Planos de Pormenores
- Programa Mexa-se Mais
- Programa pessoa
- Programa peso

7. Projecto-Motor Energia, economia e qualidade de vida

Objectivos: Trazer a eficiência energética para a ordem do dia.

- Trazer a Eficiência Energética para o contexto das habitações, do sistema de transportes e das actividades económicas do Concelho.
- Traduzir a Eficiência Energética nas atitudes e comportamentos.
- Ensinar a poupar e produzir energia em pequena e micro-escala em Oeiras.
- Integrar a energia no objectivo da competitividade das empresas: captar as empresas prestadoras de serviços para a intervenção nesta área.
- Reforçar a Fileira “Economia – Habitação – Ambiente”.
- Definir a Estratégia Energética de Oeiras.

Acções em curso ou previstas na CMO:

- Consultório de mobilidade, energia e ambiente
- Óleo valor – sistema de valoração de OAU (óleos alimentares usados)
- Matriz energética de Oeiras
- Renovação de mercados municipais
- Oilprodiesel
- Água quente solar para Oeiras
- Implementação de combustível alternativo no concelho de Oeiras

8. Projecto-Motor Orla Ribeirinha – entre o estuário e o território

Objectivos: Preservar, reabilitar e rentabilizar a orla ribeirinha.

- Equipar e gerir para os residentes e para os turistas.
- Concluir o Passeio Marítimo com boa articulação com o interior do concelho (Mega-Parque Verde) e com concelhos vizinhos.
- Preservar e requalificar os Fortes: dar-lhes novos usos activos e positivos para os cidadãos.
- Dinamizar a Fileira das Actividades Marítimas.

Acções em curso ou previstas na CMO:

- Requalificação das praias do Município
- Código de conduta ambiental – Oeiras Viva
- Código de ética – Oeiras Viva
- Requalificação da Orla Ribeirinha

9. Projecto-Motor Excelência Urbana

Objectivos: Construir as bases para uma certificação territorial de espaços de excelência urbana e aplicar a todo o espaço do concelho e como referencial de qualidade a atingir no futuro, tanto para a requalificação urbana como para novas áreas. Concretizar um projecto de demonstração de aplicação dos conceitos de urbanismo sustentável, com estratégia bem articulada e integrada nos múltiplos aspectos da qualidade urbanística (ambiente, sociedade, actividades, espaços públicos, equipamentos, qualidade da construção, envolvimento de actores).

Acções em curso ou previstas na CMO:

- Água quente solar para oeiras
- Espaços industriais – repensar estratégias
- Planos Urbanizáveis e Planos de Pormenores
- Cobus
- Galnov – prémio Renov
- Programa de incentivo à construção sustentável no concelho de Oeiras
- Plano estratégico de habitação – Habitar Oeiras

10. Melhor Governância mais cidadania

Objectivos: Uma autarquia mais eficiente e capaz de responder, sempre melhor, aos problemas complexos e multidisciplinares do desenvolvimento sustentável. Criar e manter um procedimento contínuo de informação e envolvimento dos cidadãos na implementação e avaliação de Oeiras 21+.

Capacitar e fomentar o envolvimento activo dos cidadãos nas suas comunidades locais e nas actividades da autarquia, e reforçar o relacionamento com os territórios vizinhos.

Acções em curso ou previstas na CMO:

- Consultório de mobilidade, energia e ambiente
- Carta da qualidade do ar de Oeiras

- Implementação do sigas no Departamento de Ambiente e Equipamento
- Plano estratégico de resíduos (TRATOLIXO)
- Gestão integrada de Resíduos sólidos urbanos no concelho de Oeiras
- Jovem em movimento e bairro limpo
- Campanha de promoção ambiental
- Eco-concelheiros
- Programa de educação ambiental nas escolas
- Plano municipal de energia eficiente em edifícios
- Carta da cultura
- Carta do desporto
- Parque temático do Marquês de Pombal
- Plano de estratégico de habitação – Habitar Oeiras
- Oeiras Solidária
- Planos Urbanizáveis e Planos de Pormenores

Anexo 3 - Visão do PEM de Oeiras no dia-a-dia

Fonte: OEIRAS 21+ - Agenda de sustentabilidade para Oeiras 2008-2013 – CMO, 2009



A VISÃO DE OEIRAS EM 2020

“Um território de elevada qualidade, com uma comunidade económica inclusiva e de grande dinamismo, utilizando racionalmente todos os recursos naturais, uma população exigente, moderna, envolvida e feliz pelas oportunidades de prazer e desenvolvimento que encontra no seu concelho de residência.”



O espaço da rua é partilhado para conviver, admitindo-se alguns carros de pessoas com dificuldades de mobilidade. Não há trânsito de passagem.



A minha filha terminou o seu estágio de duas semanas numa empresa de biotecnologia. Gostou, mas no próximo semestre vai fazer um outro estágio numa empresa de design de moda - tema com que ela sonha frequentemente -, situada no Taguspark.



As idas a Lisboa ou ao Porto, onde tenho alguns clientes, são sempre em transportes públicos. Há muitos anos que não guio um carro em Lisboa. É muito mais rápido e confortável apanhar o comboio.



Quase todos no bairro aderimos ao sistema de compras com “reduzida pegada ecológica e largo espectro social”. Consiste na atribuição pela autarquia de um rótulo aos produtos ou aos serviços que satisfazem os critérios ambientais e sociais. O comércio local coloca esses produtos em posição de destaque. Nós só temos de fazer a opção certa.



A orla ribeirinha de Oeiras é espectacular tanto vista de terra como do Estuário. É considerada a mais bem cuidada de toda a Europa. É um dos motivos de grande atracção de cientistas e empresários criativos de nível mundial para Oeiras.

Anexo 4 - Objectivos Estratégicos e Operacionais e respectivas Acções e Projectos

1º Eixo estratégico do PEM Oeiras

Objectivos Estratégicos		Objectivos Operacionais		Acções / Projectos	
01.01	Promover a imagem de OEIRAS como espaço privilegiado à instalação de empresas e instituições de elevado potencial científico e tecnológico	01.01.01	Desenvolver Programa Bolsas Científicas de Oeiras	01.01.01.01	Bolsa de Excelência Científica
				01.01.01.02	Bolsa "Começar em Oeiras"
01.02	Disponibilizar território, infraestruturas e ambientes urbanos particularmente vocacionados para acolher projectos inovadores e de grande relevância	01.02.01	Promover zonas de excelência	01.02.01.01	Estudos e planos para a implementação de programas estratégicos
		01.02.02	Elaborar um Plano geral de dinamização das áreas multiusos	01.02.02.01	Programação de ocupação urbana
01.03	Implementar procedimentos facilitadores à instalação e funcionamento de actividades potenciadoras do perfil funcional do Concelho	01.03.01	Proporcionar contactos técnicos especializados com os agentes económicos	01.03.01.01	Implementação da figura do Gestor do procedimento
01.04	Criar uma base de conhecimento estruturado e actualizado sobre o Sistema Económico do concelho	01.04.01	Estruturar o Observatório do Sistema Económico do Concelho	01.04.01.01	Sistematização da Base de Indicadores do Sistema Económico do Concelho
				01.04.01.02	Estruturação do Portal Empresarial do Concelho
		01.04.02	Desenvolver informação técnico-científica, de base territorial, sobre o concelho	01.04.02.01	Monitorizar o Sistema Económico do Concelho
		01.04.03	Apoiar a reflexão estratégica sobre o concelho	01.04.03.01	Reforço da rede de relações entre os diferentes actores do território, no sentido de acompanhar a produção de conhecimento sobre o Sistema Económico
		01.04.04	Criar Base de dados das actividades económicas no concelho	01.04.04.01	Criação e manutenção do cadastro dos estabelecimentos (Comércio, Indústria e Estabelecimentos de carácter social)

2º Eixo estratégico do PEM Oeiras

Objectivos Estratégicos		Objectivos Operacionais		Acções / Projectos	
02.01	Implementar a Agenda XXI Local "Oeiras XXI +"	02.01.01	Promover a implementação de Oeiras XXI+ no quadro das orientações da ENDS	02.01.01.01	Apoiar a Equipa de Trabalho que assegura a implementação de Oeiras 21+
		02.01.02	Monitorizar o desenvolvimento sustentável de Oeiras	02.01.02.01	Sistema de Indicadores do Desenvolvimento Sustentável de Oeiras (SIDSO)
		02.01.03	Estabelecer mecanismos de informação e de participação pública para o período de implementação de Oeiras XXI +	02.01.03.01	Página Internet, blogue e Newsletter sobre OEIRAS 21+ e Disponibilizar materiais informativos sobre Oeiras 21+ e organizar o FORUM Anual Oeiras 21+
02.02	Criar uma rede de espaços de património histórico, cultural, ambiental e paisagístico afectos a equipamentos e actividades de fruição colectiva	02.02.01	Dinamizar o Parque dos Poetas	02.01.03.02	Gerir os voluntários envolvidos na implementação de OEIRAS XXI +, no âmbito das respectivas acções e em ligação com o Banco de Voluntários da CMO
				02.02.01.01	Construção da 2ª fase do Parque dos Poetas
				02.02.01.02	Realizar acções de divulgação cultural
		02.02.02	Contribuir para a valorização e sustentabilidade do complexo da Fábrica da Pólvora de Barcarena	02.02.02.01	Intervenções na Fábrica da Pólvora de Barcarena
		02.02.03	Projectar e desenvolver o Parque Temático Marquês de Pombal	02.02.03.01	Projectos, Requalificação e beneficiação de infraestruturas, equipamentos e edifícios
				02.02.03.02	Reunificação do jardim histórico e abertura ao público os caminhos pombalinos e as estruturas hidráulicas restauradas
				02.02.03.03	Criação e restauro espaços para núcleos temáticos e promoção da marca "Conde de Oeiras"
		02.02.04	Reabilitar os Jardins de valor Histórico-Patrimonial	02.02.03.04	Expansão da vinha e produção de vinho da marca "Conde de Oeiras"
				02.02.04.01	Requalificação dos elementos estruturantes do Jardim da Quinta Real de Caxias (Cascata, circuito da água e réplicas da estatutária)
				02.02.04.02	Requalificação de estacionamento e acessos ao jardim Marquês de Pombal e Quinta de Cima
		02.02.05	Plano de Requalificação da Zona Ribeirinha	02.02.05.01	Construção do Passeio Marítimo - S. João das Maílas
				02.02.05.02	Intervenções na Orla Marítima
				02.02.05.03	Projecto Passeio Marítimo (Troço Forte da Giribita-Cruz Quebrada e 4ª Fase - Fontainhas - Piscina Oceânica e Hotel)
		02.02.06	Valorizar e requalificar edifícios de interesse histórico, patrimonial e cultural	02.02.05.04	Melhoria da acessibilidade às zonas ribeirinhas e Plano Estratégico do Porto de Lisboa - Iniciativas Municipais nas zonas ribeirinhas
				02.02.06.01	Reabilitação, Restauro e Conservação do Palácio dos Aroos e Palácio do Egipto
				02.02.06.02	Recuperação de Património Religioso
		02.02.07	Dispor de Equipamentos Polivalentes Dedicados à Promoção Cultural e Desportiva	02.02.06.03	Promover a Reabilitação, Restauro e Conservação de elementos patrimoniais de conteúdo histórico
				02.02.07.01	Complexo Desportivo da Serra de Camaxide
		02.02.08	Reabilitação Urbana de Centros Históricos	02.02.08.01	Dinamização de Centros Históricos
				02.02.08.02	Reabilitação de Edifícios e Requalificação do Espaço Público
				02.02.08.03	Reconversão do Edifício do Mercado Municipal de Oeiras
		02.02.09	Dinamizar o património paisagístico, cultural, histórico e contemporâneo do concelho	02.02.08.04	Centro Cultural José de Castro
				02.02.08.05	Elaboração de estudos e regulamentos dos núcleos antigos
				02.02.09.01	Proposta Integrada de ocupação em terrenos do estado / negociação com Ministério da Justiça - acompanhamento e desenvolvimento de estudo prévio de ocupação em terrenos pertencentes ao Ministério
		02.02.09	Dinamizar o património paisagístico, cultural, histórico e contemporâneo do concelho	02.02.09.02	Proposta de Revisão do Plano do Parque Suburbano da Serra de Camaxide (complexo desportivo)
				02.02.09.03	Elaboração de estudos urbanísticos de dinamização do património Municipal (Qta Nº S. Conceição)
				02.02.09.04	Proposta de classificação e regulamentação do conjunto urbanístico de Bº de Nova Oeiras
		02.02.09	Dinamizar o património paisagístico, cultural, histórico e contemporâneo do concelho	02.02.09.05	Desenvolvimento de estudos integrados para as áreas que constituem diferentes estatutos de solo em PDM - natural e protecção, equilíbrio ambiental, verde programado, semi-rural e multiusos (em complementaridade com o sector da paisagem)
				02.02.09.06	Parques Urbanos - Queijas, Casal da Choca - Porto Salvo e Lage (Fase IV) - Porto Salvo

		02.02.10	Gerir, valorizar e manter os Mercados Municipais	02.02.10.01	Ações de dinamização dos Mercados
				02.02.10.02	Projecto de Recuperação do Mercado de Algés
02.03	Promover a matriz de urbanidade de espagos, funções e imagem da rede de aglomerados do Concelho	02.03.01	Garantir a Conservação e Reabilitação de fogos e edifícios do Parque Habitacional Municipal	02.03.01.01	Conservação, Manutenção, Reabilitação e Beneficiação de Fogos
		02.03.02	Fomentar a Reabilitação de Fogos e Edifícios de Propriedade Privada	02.03.02.01	Operação Reabilita - Obras de Beneficiação de Edifícios
		02.03.03	Reabilitação Urbana e Ordenamento do Território em Áreas Urbanas de Gênese Ilegal	02.03.03.01	Reabilitação Urbana dos Bairros: Casal da Choca; Laje; Pedreira Italiana, Leoeia, Leão, Calçada do Moinho, Gandarela, Marchante e Outeiro de Leoeia

		02.03.04	Requalificar o tecido urbano e Criar novas centralidades urbanas	02.03.04.01	Elaboração de planos e estudos
				02.03.04.02	Implementação e acompanhamento do projecto da Rede de Cidades e Vilas com Mobilidade para todos - adopção de medidas para novas intervenções
02.04	Criar oportunidades diversificadas de Habitar	02.04.01	Promover e construir fogos destinados ao realojamento de famílias residentes em casas degradadas ou sobrelotadas	02.04.01.01	Programa Requalificação Urbana Casal do Deserto
				02.04.01.02	Programas de Promoção e Construção de Fogos: Leoeia / Terena CDH - Aquisição de 62 fogos (IHRU), Casal da Choca - Construção 17 fogos, Alto da Montanha - Construção 64 fogos e Talade - Construção 36 fogos
				02.04.01.03	Programa de Regularização de Contratos
		02.04.02	Promover e atribuir habitação destinada a jovens	02.04.02.01	Habitação Jovem - S. Marçal Construção de 40 fogos
		02.04.03	Reabilitar imóveis residenciais do património Municipal e criar incentivos ao regresso de novas gerações aos Centros Históricos	02.04.03.01	Programa de Habitação Jovem nos Centros Históricos - Aquisição de Imóveis, Elaboração de Projectos e Reabilitação de Edifícios
		02.04.04	Assegurar a reserva de terrenos necessários à promoção de habitação municipal	02.04.04.01	Criação de bolsa de terrenos/lotes, no âmbito do licenciamento de novas operações urbanísticas

02.05	Promover a Cidadania Ambiental	02.05.01	Aumentar o grau de consciência ambiental da população	02.05.01.01	Programa de Educação Ambiental para as escolas
				02.05.01.02	Projecto Jovens em Movimento
				02.05.01.03	Projecto Bairro Limpo
				02.05.01.04	Projecto Eco-Conselheiros
				02.05.01.05	Projecto "Família Oeiras Ecológica"
				02.05.01.06	Eventos e Campanhas de informação e sensibilização Ambiental
		02.05.02	Alargar a política dos 3 R's	02.05.02.01	Plano de Acção para a Gestão dos Resíduos de Equipamentos Eléctricos e Electrónicos
				02.05.02.02	Sistema Municipal de resíduos de construção e demolição
				02.05.02.03	Projecto Óleo Valor
				02.05.02.04	Sistema Municipal de resíduos de lâmpadas
				02.05.02.05	Projecto de Compostagem Doméstica
		02.05.03	Criar um Observatório Ambiental do Concelho	02.05.03.01	Análises físico-químicas e bacteriológicas (Praias, Ribeiras e Fontanários)

02.06	Valorizar a Estrutura Verde do Concelho	02.06.01	Implantar o Plano Estratégico "corredores verdes"	02.06.01.01	Limpeza e Desmatização de Linhas de Água do Concelho
				02.06.01.02	Construção de passeio ribeirinho na ribeira de Barcarena
				02.06.01.03	Projecto corredor verde de ligação do Parque dos Poetas à ribeira de Porto Salvo
		02.06.02	Alargamento do Espaço Cidade Verde	02.06.02.01	Requalificação de Espaços Públicos
				02.06.02.02	Conclusão de Obras de Alvarás de Urbanizações
		02.06.03	Projectar, construir, reabilitar e gerir zonas verdes	02.06.03.01	Amanjar Exteriores no Mercado de Queijas
				02.06.03.02	Reservatórios de água subterrânea e / ou superficiais
				02.06.03.03	Instalação de sistemas de captação, armazenamento e bombagem de água de nascentes para rega e limpeza urbana
				02.06.03.04	Requalificação no âmbito das "Áreas Plano"
				02.06.03.05	Empreitadas nos cemitérios

		02.06.04	Regularizar e Requalificar as linhas de água	02.06.04.01	Projecto de regularização e recuperação da ribeira de Porto Salvo
				02.06.04.02	Projecto de execução das bacias de retenção na ribeira de Porto Salvo
				02.06.04.03	Requalificação das ribeiras do Concelho
		02.06.05	Desenvolvimento e Preservação da Fauna e Flora Municipal	02.06.05.01	Criação do centro de procriação e preservação de espécies ribeirinhas
				02.06.05.02	Plano de vegetação autóctone
				02.06.05.03	Plano Municipal de Arborização
02.07	Promover comportamentos e estilos de vida saudáveis	02.07.01	Promover o programa do Exercício Físico "Melhor Exercício Mais Saúde"	02.07.01.01	Eventos de promoção (Mexa-se na Marginal, Dia Mundial da Actividade Física, Dia Mundial do Coração, Marginal Sem Carros, Conferência Internacional)
				02.07.01.02	Projectos de Promoção (Mexa-se nas Férias, Espaços Mexa-se)
		02.07.02	Desenvolver programas de promoção e educação para a saúde e diminuição dos comportamentos de risco	02.07.02.01	Programa Educação Alimentar; Prevenção do Consumo Excessivo de Alcool; Educação Sexual; ; Prevenção das Toxicodependências; European Alliance Against Depression

		02.06.04	Regularizar e Requalificar as linhas de água	02.06.04.01	Projecto de regularização e recuperação da ribeira de Porto Salvo
				02.06.04.02	Projecto de execução das bacias de retenção na ribeira de Porto Salvo
				02.06.04.03	Requalificação das ribeiras do Concelho
		02.06.05	Desenvolvimento e Preservação da Fauna e Flora Municipal	02.06.05.01	Criação do centro de procriação e preservação de espécies ribeirinhas
				02.06.05.02	Plano de vegetação autóctone
				02.06.05.03	Plano Municipal de Arborização
02.07	Promover comportamentos e estilos de vida saudáveis	02.07.01	Promover o programa do Exercício Físico "Melhor Exercício Mais Saúde"	02.07.01.01	Eventos de promoção (Mexa-se na Marginal, Dia Mundial da Actividade Física, Dia Mundial do Coração, Marginal Sem Carros, Conferência Internacional)
				02.07.01.02	Projectos de Promoção (Mexa-se nas Férias, Espaços Mexa-se)
		02.07.02	Desenvolver programas de promoção e educação para a saúde e diminuição dos comportamentos de risco	02.07.02.01	Programa Educação Alimentar; Prevenção do Consumo Excessivo de Alcool; Educação Sexual; ; Prevenção das Toxicodependências; European Alliance Against Depression

		02.07.03	Elaborar o diagnóstico do estado de saúde da população e promover a informação junto da comunidade	02.07.03.01	Perfil de Saúde; Carta de Saúde; Rastreios Médicos; Ações de formação/informação no âmbito da saúde (Dia da Alimentação, Dia do Coração, Semana da Saúde, ...); Férias em Saúde
02.08	Incentivar a prática generalizada do Desporto	02.08.01	Criar e qualificar infraestruturas desportivas	02.08.01.01	Complexo Desportivo de Porto Salvo
				02.08.01.02	Pavilhão Desportivo de Oeiras
				02.08.01.03	Apoio ao Associativismo Desportivo - Construção/Reabilitação de Equipamentos Desportivos
				02.08.01.04	Construção e Reabilitação de Pavilhões Desportivos Escolares
				02.08.01.05	Instalação de um mini-golfe no complexo da Fábrica da Pólvora
				02.08.01.06	Projecto de Ciclovias de interligação
				02.08.01.07	Pavilhões Desportivos - S. Julião da Barra (arranjos exteriores) e Joaquim de Barros (recuperação do pavilhão e arranjos exteriores)
		02.08.02	Dinamizar programas de promoção do Desporto e apoio ao Associativismo Desportivo	02.08.02.01	Programa de Promoção de Modalidades Desportivas (Atletismo; Voleibol; Xadrez; Basquetebol)
				02.08.02.02	Promoção do Espírito Desportivo e Formação Desportiva Escolar
				02.08.02.03	Realização e apoio a eventos Desportivos (Corrida do Tejo, Triatlo Ambiente, Marginal à Noite, Travessia António Bessone Basto, Tomeio Municipal de Futebol 7 e outros eventos)
02.09	Fomentar o bem estar animal	02.09.02	Implementar Plano para a gestão de Animais de Companhia	02.09.02.01	Projecto do Centro de recolha de animais, em Vila Fria
				02.09.02.02	Projecto de Canil/ Gatil na Serra de Camaxide
		02.09.03	Implementar Projecto de Apoio ao Animal de Oeiras (ProjAAO)	02.09.03.01	Alargamento da rede de áreas caninas em todo concelho
				02.09.03.03	Campanhas de sensibilização e de Adopção de Animais abandonados

3º Eixo estratégico do PEM Oeiras

Objectivos Estratégicos		Objectivos Operacionais		Acções / Projectos	
03.01	Coordenar as Políticas de Desenvolvimento Territorial Local, no quadro do PDM e do Sistema de Gestão Territorial Nacional, integrando a vertente territorial das políticas de desenvolvimento local	03.01.01	Revisão do Plano Director Municipal	03.01.01.01	Propor o modelo de organização espacial do território (MOETO) do Concelho, integrando todas as orientações estratégicas sectoriais
				03.01.01.02	Desenvolvimento de uma página na Web, com destaque no site Municipal, sobre o processo de Revisão do PDM
				03.01.01.03	Desenvolver os estudos necessários à Revisão do PDM no âmbito da temática ambiental (Caracterização e avaliação ambiental, Mapa de Ruído, Estrutura Ecológica Municipal, Avaliação Ambiental Estratégica)
		03.01.02	Monitorizar o Plano Director Municipal	03.01.02.01	Sistematização e monitorização de um quadro de Indicadores Multisectoriais de Desenvolvimento Territorial (Avaliação ex-ante, in continuum e ex-post)
				03.01.02.02	Continuar a implementação do SIG de Planeamento e disponibilizar, via Intranet, uma solução WebSIG com conteúdos georreferenciados sobre o PDM
				03.01.02.03	Continuar a actualização da Base Cartográfica para Planeamento

		03.01.03	Assegurar a articulação do PDM com o PNPOT	03.01.03.01	Compatibilizar as propostas da REVPCMO com as orientações do PNPOT
		03.01.04	Assegurar a compatibilização do PDM com o PROTAMIL	03.01.04.01	Coordenar as propostas do PDM com as estratégias do PROTAMIL e de "Lisboa 2020"
				03.01.04.02	Coordenar e compatibilizar as propostas do PDM com as orientações do PROTAMIL
		03.01.05	Sistematizar e actualizar a base de indicadores demográficos do concelho	03.01.05.01	Articulação dos Indicadores Demográficos do Concelho com a informação estatística do INE
				03.01.05.02	Actualização das Estimativas Demográficas
		03.01.06	Sistematizar e actualizar a base de indicadores sócio-económicos do concelho	03.01.06.01	Compatibilizar a Base de Indicadores Socio-económicos do Concelho com Indicadores de nível Regional
				03.01.06.02	Actualização dos Indicadores Sectoriais (Educação, Saúde, Desenvolvimento Social, Cultura, Desporto), nível concelho e nível freguesias
				03.01.06.03	Integração do Sistema de Indicadores Sectoriais, nível concelho e nível freguesias, no SIRSIS
		03.01.07	Monitorizar os resultados das políticas sectoriais do concelho	03.01.07.01	Actualização dos Diagnósticos Sectoriais: Educação, Desporto, Desenvolvimento Social
				03.01.07.02	Conclusão da Carta Social
		03.01.08	Sistematização de Base de Índices Urbanísticos do Concelho	03.01.08.01	Coordenar e Monitorizar a Base de Índices Urbanísticos e/ o processo de Planeamento do Concelho
		03.01.09	Implementação das orientações do EMA	03.01.09.01	Pacto de Mobilidade
				03.01.09.02	Observatório da Mobilidade
				03.01.09.03	Planos de Mobilidade Empresarial
				03.01.09.04	Plano de Mobilidade e Acessibilidade de Oeiras
				03.01.09.05	Implementação de um Serviço de TCSP
03.02	Assegurar a Qualidade do Espaço Público Urbano	03.02.02	Programar e implementar equipamentos colectivos	03.02.02.01	Programação e dimensionamento de redes de equipamentos de utilização colectiva no âmbito das operações urbanísticas privadas, após caracterização das necessidades do território
				03.02.02.02	Construir Centro Multiusos e Pólo de Formação Profissional (PPP)
		03.02.03	Promover a Mobilidade pedonal e Requalificação Urbana dos Bairros Municipais de Habitação como factor de integração social	03.02.03.01	Espaços Exteriores - Construção/Beneficição e Manutenção
				03.02.03.02	Programa de estudos de Redesenho Urbano
				03.02.03.03	Eliminação de barreiras físicas em edifícios Municipais e Espaço Público
		03.02.04	Assegurar a higiene, limpeza e manutenção do espaço público	03.02.04.01	Projecto de novas secções de limpeza urbana
				03.02.04.02	Participação em sistema intermunicipal de gestão de RSU
				03.02.04.03	Projecto Piloto de controlo de Pombos
				03.02.04.04	Aquisições na área dos serviços urbanos (Ilhas ecológicas, Molokis, Serviços recolha RSU e outros)
				03.02.04.05	Sistema Municipal de resíduos de construção e demolição
		03.02.06	Assegurar a remodelação e manutenção da iluminação Pública	03.02.06.01	Implementação do Plano de Iluminação

				03.02.06.02	Remodelação de Iluminação Pública em Bairros Sociais
		03.02.07	Delegação de competências - Juntas de Freguesia	03.02.07.01	Apoio às Juntas de Freguesia para obras de beneficiação
03.03	Oferecer infra-estruturas rodoviárias hierarquizadas que optimizem as condições de acessibilidade e a mobilidade no Concelho	03.03.01	Construir e ampliar a rede viária intermunicipal e municipal, capaz de garantir a acessibilidade e a mobilidade	03.03.01.01	Reserva do espaço canal e elaboração de projectos
		03.03.02	Projectar construir e reabilitar assegurando a acessibilidade	03.03.02.01	Projecto de desnivelamento da Marginal, junto à Praia de Santo Amaro de Oeiras
		03.03.03	Lançar a construção de Vias Estruturantes do território	03.03.03.01	Projecto do Eixo viário Porto Salvo/ Caxias - Troço C/D
				03.03.03.02	Projecto VLN troço EN249-3/ Casal do Lameiro/ CREL em Queijas
				03.03.03.03	Projecto via distribuidora principal de Queijas, Casal do Lameiro/ Sra. Da Rocha
		03.03.04	Projectar, Construir, Ampliar e Manter as vias do Concelho	03.03.04.01	Projecto de Reordenamento da zona de acesso ao Complexo Desportivo do Vale do Jamor/ Av. Marginal
				03.03.04.02	Sinalização Seg. rodoviária e semafórica no Concelho
		03.03.05	Assegurar a monitorização e manutenção de pontes e viadutos	03.03.05.01	Inspeção e projecto de manutenção de pontes e viadutos e Reparação e manutenção de obras de arte - pontes
03.04	Fomentar a oferta de novos e mais transportes colectivos	03.04.01	Viabilizar a Ligação Parque dos Poetas/Lagoas Park/Tagus Park (SATU)	03.04.01.01	Promoção do enterramento da linha de Alta Tensão
		03.04.02	Construir e ampliar a rede de transportes colectivos	03.04.02.01	Reserva do espaço canal e elaboração de estudos e projectos para transportes colectivos totalmente em sítio próprio
				03.04.02.02	Combust - Ampliar a rede de carreiras urbanas de mini autocarros
03.05	Dispor de parques de estacionamento dedicados às diferentes procuras	03.05.01	Aumentar a oferta de estacionamento	03.05.01.01	Estudos prévios / Projectos de execução
				03.05.01.02	Parques de estacionamento - Construção e requalificação
03.06	Dinamizar a função preventiva e fiscalizadora do serviço, enquadrada numa nova imagem	03.06.01	Exercer funções de polícia administrativa e policiamento direccionado em colaboração com as restantes entidades policiais e agentes de protecção civil	03.06.01.01	Policiamento de proximidade junto dos cidadãos, em particular sobre a população escolar e idosos, e nas zonas históricas e património público (edifícios escolares, parques, arruamentos, bairros de habitação social, etc...)
				03.06.01.02	Prevenção Rodoviária, Idosos em Segurança e Informação na área do ambiente
		03.06.02	Promover uma nova imagem e a actividade do serviço	03.06.02.01	Semana da Protecção Civil

				03.06.02.02	Criar um serviço para informar e comunicar com o cidadão
				03.06.02.03	Criar linha de atendimento e apoio aos idosos
				03.06.02.04	Nova caracterização de viaturas e uniformização do fardamento
03.07	Assegurar a eficiência e eficácia da resposta na protecção civil	03.07.01	Coordenar, dinamizar as redes de emergência e Assegurar a resposta de emergência	03.07.01.01	Actualizar o plano de emergência
				03.07.01.02	Dinamizar as acções da protecção civil
				03.07.01.03	Subsidio mensal às corporações de bombeiros voluntários
				03.07.01.04	Obras de reparação nos Quartéis
				03.07.01.05	Criação de grupos de 1ª intervenção nos corpos de Bombeiros
				03.07.01.06	Associação Humanitária Bombeiros Voluntários de Oeiras - Novo Quartel

4º Eixo estratégico do PEM Oeiras

Objectivos Estratégicos		Objectivos Operacionais		Acções / Projectos	
04.01	Valorizar o património cultural e artístico	04.01.01	Valorizar o Espólio Artístico do Município	04.01.01.01	Inventário e Cadastro das Obras de Arte do Município
				04.01.01.02	Reconstituir e adquirir espólio artístico do património histórico e Aquisição de obras de arte
		04.01.02	Incrementar o relacionamento com outras Instituições Culturais	04.01.02.01	Intercâmbio cultural e Científico com Entidades Exteriores
				04.01.03.01	Desenvolver processos de classificação e directrizes de recuperação/reutilização
		04.01.03	Articulação Institucional para a preservação do legado patrimonial	04.01.04.01	Estudo de documentos e de estações arqueológicas do Concelho de Oeiras representadas no Museu Nacional de Arqueologia e inventariação e catalogação de espólios arqueológicos
				04.01.04.02	Escavações arqueológicas na villa romana de Leão
		04.01.04	Investigar e Inventariar o Património Arqueológico	04.01.04.03	Escavações arqueológicas na Fábrica de Cima, antigas Ferrarias d'El Rey (Fábrica da Pólvora de Barcarena)
				04.01.05.01	Publicações: "Estudos Arqueológicos de Oeiras", Álbum ilustrado sobre o povoado pré-histórico de Leoeia (elaboração dos conteúdos) e Livro comemorativo dos 20 anos do Centro de Estudos Arqueológicos do Concelho de Oeiras
		04.01.05	Divulgar e Valorizar o Património Arqueológico	04.01.05.02	Assentamento e Musealização do espaço do mosaico romano de Oeiras
				04.01.06.01	Fábrica da Pólvora - Gestão e Dinamização
		04.01.06	Fomentar a investigação, promover e sensibilizar a comunidade para o património da Fábrica da Pólvora e Museu da Pólvora Negra	04.01.07.01	Estudos: investigação e publicação de resultados
				04.01.07.02	Promover actividades no âmbito da valorização histórico-cultural, colóquios, publicações, projectos investigação
		04.01.07	Fomentar a investigação, promover e sensibilizar a comunidade para o património e história	04.01.07.03	Comemorações dos 250 anos de Oeiras
				04.01.07.04	Elaboração e promoção da pesquisa para a protecção e conservação dos testemunhos histórico-culturais
04.02	Promover a Formação Profissional e a Empregabilidade	04.02.01	Criar uma Escola Profissional de Artes, Multimédia e Comunicação (formação de quadros médios especializados)	04.02.01.01	Reabilitação do núcleo norte da FPB (fábrica de cima) para instalação da escola
				04.02.02.01	Promoção de Estágios Profissionais e Curriculares
		04.02.03	Desenvolver programas e iniciativas de apoio a jovens e adultos activos	04.02.03.01	Programa de Orientação Escolar e Profissional; Mostra de Formação Profissional; UNIVA e Clube de Emprego; pareceres sobre Iniciativas Locais de Emprego
04.03	Requalificar o Parque Escolar e Equipamentos de Valorização do Capital Humano	04.03.01	Edificar e requalificar a Rede de Escolas e Jardins de Infância	04.03.01.01	Definição de terrenos e programas funcionais para novas escolas
				04.03.01.02	Projectos das Escolas Básicas do 1º Círculo e Jardins-de-Infância - Linda-a-Velha, Porto Salvo e Alto de Algés (PPP)
				04.03.01.03	Elaboração de projectos de remodelação e ampliação, Requalificação, reparação e manutenção das EB1 e JI

				04.03.01.04	Apetreçamento das EB1 e JI
04.04	Desenvolver de forma sustentada a Rede de Bibliotecas Municipais de Oeiras	04.04.01	Gerir e expandir a Rede de Bibliotecas Municipais	04.04.01.01	Biblioteca Municipal de Linda-a-Velha
				04.04.01.02	Biblioteca Infantil de Mirafleres
				04.04.01.03	Qualificar o atendimento ao público
				04.04.01.04	Qualificar os serviços e as coleções
				04.04.01.05	Organizar do Arquivo Fotográfico
		04.04.02	Apostar no desenvolvimento das literacias	04.04.02.01	Consolidar o Programa e Desenvolver o Centro Oeiras a Ler
				04.04.02.02	Desenvolver o Programa Copérnico
				04.04.02.03	Extensão bibliotecária e cultural
04.05	Promover o acesso à Cultura em todos os domínios e reforçar a identidade local	04.05.01	Promover a criação e fruição nas diversas áreas das Artes do Espetáculo	04.05.01.01	Realizar espetáculos/eventos no âmbito da música, teatro, dança e outros
				04.05.01.02	Projectos didáticos com escolas: "Escolas-Vemey" e "Filosofia para Crianças"
		04.05.02	Promover a realização de projectos culturais no âmbito das artes visuais e da literatura	04.05.02.01	Instalar a Coleção Neves e Sousa na LGM/Vemey e sua divulgação e Realizar exposições - CAMB - Centro de Arte Coleção Manuel de Brito, Galerias Municipais e outros locais
04.06	Desenvolver e promover o Concelho como destino turístico de excelência	04.06.01	Organizar e apoiar Eventos Desportivos	04.06.01.01	Estoril Open
				04.06.01.02	Animação da Orla Ribeirinha (Provas de Jet Ski, animações de verão e outras actividades)
				04.06.01.03	Cross Internacional de Oeiras e outros eventos
		04.06.02	Promover a oferta turística local e Dinamizar actividades de lazer	04.06.02.01	Apoiar os agentes recreativos e comerciais para fins turísticos
				04.06.02.02	Desenvolver e qualificar o produto turístico apoiando a restauração e a hotelaria
04.07	Dotar o Concelho de infra-estruturas vocacionadas para a cultura, lazer e turismo	04.07.01	Criar Museu da Ciência - Exposição "Evolução das Espécies - Darwin"	04.07.01.01	Reconversão e ampliação do edifício 51
				04.07.01.02	Estudo para a criação do Museu da Ciência no âmbito do Protocolo entre a CMO e a Fundação Calouste Gulbenkian
04.08	Investir e Qualificar as Aprendizagens	04.08.01	Desenvolver o Projecto "RISE - Rede Integrada de Serviços de Educação"	04.08.01.01	Criação de sistemas de gestão dos espaços educativos e dos serviços prestados na escola
				04.08.01.02	Assegurar Sistemas de Suporte ao Projecto RISE dotando os equipamentos escolares de infra-estrutura tecnológica
				04.08.01.03	Disponibilização de novas ferramentas de aprendizagem (conteúdos didáticos)
		04.08.02	Desenvolver complementos educativos em inglês, música, expressões artísticas e desporto escolar	04.08.02.01	Contratação e monitorização dos serviços prestados pelas entidades contratadas, em articulação com os Agrupamentos
		04.08.03	Desenvolver Projectos junto das Escolas e Apoio aos Centros de Formação de Professores	04.08.03.01	Promoção de projectos de iniciativa municipal e Apoio a outras iniciativas

					programas de gemação com outros municípios
05.03	Reforçar a Interação entre a escola e a comunidade	05.03.01	Promover os Serviços de Apoio à Família nos JI's e EB1's	05.03.01.01	Apoio ao funcionamento dos Centros de Tempos Livres
				05.03.01.02	Desenvolvimento dos serviços de prolongamento de horário nos JI's
		05.03.02	Dinamizar o Conselho Municipal de Educação	05.03.02.01	Assegurar o funcionamento deste órgão de consulta
		05.03.03	Definir Novos Modelos de Gestão dos Espaços Educativos	05.03.03.01	Desenvolvimento de um plano de comunicação
				05.03.03.02	Promoção da discussão pública
05.04	Reforçar as redes de cooperação activa entre os vários agentes e promover a coesão social integrada	05.04.01	Fomentar e dinamizar os contactos com outros Municípios na área das parcerias/geminações	05.04.01.01	Estabelecimento de contactos com Associações de Municípios e com Municípios Europeus
				05.04.01.02	Organização de programas de visita/accompanhamento de delegações dos municípios geminados que solicitem à CMO visitas técnicas ou de cortesia
				05.04.01.03	Organização de acções de formação feitas a pedido dos Municípios geminados

	05.04.02	Revitalizar o Programa "Oeiras Município Acessível" para municípios com mobilidade condicionada ou portadores de deficiência para integração Social	05.04.02.01	Obras de Adaptação para Deficientes
			05.04.02.02	Projecto "Praia Acessível"
	05.04.03	Fomentar e dinamizar Projectos de Intervenção Social	05.04.03.01	Apoio Gestão Unidade Residencial -Oturela/Portela
			05.04.03.02	Prog.Esp.Realojamento - Participação realojamento
			05.04.03.03	Programa de Estudos de Unidades Temáticas
	05.04.05	Programa de Apoio ao Associativismo Desportivo	05.04.05.01	Apoio à Manutenção da Actividade Regular
			05.04.05.02	Apoio à Beneficiação e Remodelação de Infra-Estruturas e Instalações Sociais e Desportivas e Apoio à Aquisição de Viaturas Próprias
			05.04.05.03	Apoio à Participação de Delegações Desportivas em Competições Internacionais, Apoio ao Intercâmbio Desportivo e Apoio à Organização de Férias Desportivas
			05.04.05.04	Gala do Desporto
			05.04.05.05	Apoiar as colectividades desportivas
	05.04.06	Desenvolver e/ou reforçar respostas sociais de apoio à família	05.04.06.01	Ludoteca do Jardim Municipal de Oeiras; CPCJ de Oeiras; Espaço Prevenir Crescer Oeiras; Apoio às Juntas de Freguesia para o funcionamento dos estabelecimentos de infância
			05.04.06.02	Programa de Actividade Física 50 +; Programa "À Descoberta de Outros Concelhos"; Turismo Sénior; "Oeiras Está Lá"; Projecto "Bairro Limpo"; Encontros de Outubro; Cartão do Idoso 65 +; Revista Real Idade; NetSénior; Programa "Idosos em Segurança"; Plano Gerontológico do Município de Oeiras
			05.04.06.03	Serviço de Tele-Assistência; Serviço de Transporte Adaptado; Projecto "Oeiras sem Barreiras"; Atendimento social e intervenção em situações de Emergência Social; Barrigas de Amor; "Oeiras Está Lá"; Cartão 65 +
			05.04.06.04	Projectos de intervenção comunitária: Centro Comunitário do Alto da Loba; Núcleo de Intervenção da Oturela; Centro de Convívio dos Navegadores; Verão no Parque
			05.04.06.05	Curso de Competências pessoais e parentais no âmbito do POPH
	05.04.07	Fortalecer as redes de cooperação social com os vários agentes locais	05.04.07.01	Programa de Iniciativa Municipal Oeiras Solidária; Rede Social de Oeiras; Conselho Local de Acção Social e Comissões Sociais de Freguesia; Grupo de Trabalho para a implementação de acções de Responsabilidade Social na CMO (partilhada DGRH); Plano Municipal da Igualdade; Acções para implementação de sistemas de qualidade nas respostas sociais
			05.04.07.02	Rede Portuguesa de Cidades Saudáveis; Comissão Municipal de Saúde
			05.04.07.03	Apoio a organismos juvenis e a iniciativas juvenis; Comissão Municipal de Juventude; Rede de Juventude; Prémio Municipal de Mérito Juvenil
	05.04.08	Promover o diálogo intercultural	05.04.08.01	CLAI's; Casa das Culturas; apoio a projectos de associações de imigrantes
	05.04.09	Apoiar o desenvolvimento de medidas de integração social e profissional para públicos específicos	05.04.09.01	Medidas de trabalho a favor da comunidade; Medidas de Emprego Protegido: a) Programa Vida-Emprego, b) Enclave de Emprego Protegido, c) Estágios de Reinserção Sócio-Profissional (partilhado com a DGRH); Centro de responsabilidade e inovação Organizacional (CRIO); Apoio ao Empreendedorismo

5º Eixo estratégico do PEM Oeiras

Objectivos Estratégicos		Objectivos Operacionais		Acções / Projectos	
05.01	Promover a Construção, Manutenção e Requalificação do Equipamento Social	05.01.01	Apoiar técnica e financeiramente a construção, manutenção, requalificação e reconversão de respostas sociais	05.01.01.01	Lar de Oeiras e São Julião Porto Salvo - Paroerias Público Privadas (PPP)
				05.01.01.02	Associação de moradores do Bairro 25 de Abril - Linda a Velha
				05.01.01.03	Comparticipação financeira às IPSS para construção de equipamentos de infância nas freguesias de Camaxide, Barcarena, Linda a Velha e Paço de Arcos
		05.01.02	Projectar e edificar novo Equipamento Social	05.01.02.01	Projecto da Unidade Familiar de Queijas
				05.01.02.02	Projecto do Centro de Saúde de Camaxide
				05.01.02.03	Unidade Residencial do Bairro da Lage
				05.01.02.04	Construção da Extensão de Saúde de Algés
				05.01.02.05	Edifício da Apoio em Algés -Centro de Dia
05.02	Promover a Acção Social Escolar	05.02.01	Serviço de Refeitórios Escolares	05.02.01.01	Controlo de qualidade do serviço de refeitórios escolares
				05.02.01.02	Apoio ao funcionamento dos refeitórios escolares de gestão não municipal
		05.02.02	Refeições, Livros e Material Escolar e Transportes Escolares	05.02.02.01	Atribuição de subsídios no âmbito da acção social escolar
		05.02.03	Apoiar o Acesso ao Ensino Superior	05.02.03.01	Atribuição de bolsas de estudo a alunos residentes no concelho, colaboradores do município e ao abrigo dos
		05.04.10	Desenvolver projectos de formação cívica, lúdicos e de ocupação de tempos livres dos jovens	05.04.10.01	Curso de Formação de Dirigentes Associativos e de Monitores Desportivos; Ateliers e Workshops vários
				05.04.10.02	Projecto "Tempo Jovem"; Projecto "Jovens em Movimento"; Projecto "Mexe-te nas Férias"; Semana da Juventude; Projectos nas áreas da música, desportos radicais e aventura
				05.04.10.03	Projecto Escolhas, Ampliar-te, Intercâmbios Juvenis, Espaços Jovem da CMO, ; colónias de férias; acampamentos juvenis

6º Eixo estratégico do PEM Oeiras

Objectivos Estratégicos		Objectivos Operacionais		Acções / Projectos	
06.01	Promover uma nova cultura de gestão e de desempenho Municipal	06.01.01	Fomentar cultura de controlo	06.01.01.01	Realização de workshop sobre controlo interno
				06.01.01.02	Página na Intranet sobre auditoria
		06.01.02	Modernizar o modelo de avaliação, promovendo o mérito e valorizando a evolução nas carreiras	06.01.02.01	Consolidar a implementação do SIADAP
		06.01.03	Fomentar e diversificar os canais virtuais de interação com os munícipes	06.01.03.01	Canal Oeiras: gerir e dinamizar os canais físico e digital, recorrendo a redes colaborativas e social media
				06.01.03.02	Media: gerir a informação divulgada à imprensa e monitorizar e difundir o clipping diário online
				06.01.03.03	Portal institucional - preparar, editar e disponibilizar informação de qualidade, de forma directa, acessível, transparente e interactiva, garantindo uma adequada promoção do município e uma melhor cidadania
				06.01.03.04	Identificação e Divulgação Acções do DH
		06.01.04	Introduzir novas metodologias e instrumentos de gestão	06.01.04.01	Common Assessment Framework - CAF; Balanced Scorecard - BSC; Gestão de Projecto
				06.01.04.02	Estabelecer num único Tableau de Board uma sistematização da situação financeira municipal
				06.01.04.03	Realização de estudo sobre a Função Compras na CMO e Integração das empreitadas na Função Compras
				06.01.04.04	Realização de eventos de índole autárquico sobre Contratação Pública
		06.01.05	Intensificar o uso das tecnologias de informação e da comunicação no desenvolvimento dos serviços financeiros electrónicos	06.01.05.01	Assegurar a contratação electrónica (partilhado com o DTSI)
				06.01.05.02	Fomentar a utilização da factura electrónica (partilhado com o DTSI)
				06.01.05.03	Desenvolvimento de mecanismos de controle da facturação recebida através da digitalização em substituição da pré-edição (partilhado com o DTSI)

		06.01.06	Promover a gestão e desempenho	06.01.06.01	Auditoria às compras de bens e serviços
				06.01.06.02	Follow-up das auditorias realizadas
06.02	Implementar um sistema da Qualidade, orientado para a melhoria contínua dos serviços prestados nos domínios do desempenho e do atendimento	06.02.01	Promover e dinamizar espaços de atendimento aos munícipes	06.02.01.01	Gabinetes de Atendimento DH - Instalação e Manutenção
		06.02.02	Simplificar e otimizar processos da gestão documental e informacional	06.02.02.01	Sistema de Arquivo Digital
				06.02.02.02	Licenciamento de obras particulares
				06.02.02.03	Fortalecer a capacidade de resposta às solicitações internas e externas diminuindo tempos de espera
		06.02.03	Implementar as normas ISO e o Sistema de Acreditação	06.02.03.01	Aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ ; Sistema de Gestão Ambiental - SGA e a Acreditação para a realização de ensaios e medições acústicas
		06.02.04	Reorganizar o atendimento ao público e Implementar solução integrada	06.02.04.01	Conceber o "Serviço Municipal de Atendimento Genérico" com a criação de uma solução integrada de atendimento ao público. Levantamento dos processos de atendimento ao público: expediente, licenciamento diversos e assuntos sociais e culturais
				06.02.04.02	Implementar solução de CRM (Citizen Relationship Management)
				06.02.04.03	Solução tecnológica de atendimento telefónico centralizado com encaminhamento automático
		06.02.05	Desburocratizar e racionalizar os serviços e desenvolver práticas e novas metodologias de trabalho	06.02.05.01	Criar novo modelo organizacional
				06.02.05.02	Valorização e formação técnico-profissional dos agentes e funcionários

06.03	Aperfeiçoar o controlo da actividade económico-financeira e estratégica da Autarquia	06.03.01	Promover a utilização dos fundos comunitários para obras/projectos da CMO passíveis de serem candidatas aos Programas	06.03.01.01	Pesquisar programas nacionais/comunitários de financiamento e Divulgar os mesmos junto dos serviços
				06.03.01.02	Preparar, elaborar e acompanhar os processos de candidatura e efectuar o acompanhamento financeiro das candidaturas aprovadas
		06.03.02	Garantir controlo patrimonial, financeiro e estratégico	06.03.02.01	Auditorias no âmbito do sistema de controlo interno
				06.03.02.02	Projeção financeira da conta orçamental para o período das GÓP
				06.03.02.03	Auditoria aos sistemas e iniciativas de comunicação do Município e Análise e definição do planeamento de comunicação do Município
				06.03.02.04	Enviar a informação financeira periódica às entidades da administração central (SIAL, DOMUS, SIPART)
				06.03.02.05	Disponibilizar, aos responsáveis de topo e aos serviços, informação orçamental, financeira e estratégica que viabilize os objectivos de optimização dos recursos existentes (Relatório mensal, Informação AM e PEM mensal)
				06.03.02.06	Gestão da Carteira de Seguros da CMO
				06.03.02.07	Gestão Imobiliária do Património da Autarquia
		06.03.03	Intensificar o controlo financeiro centrado sobre grandes fluxos financeiros, sobre os domínios de maior risco financeiro	06.03.03.01	Acompanhamento das parcerias público-privadas e SRU
		06.03.04	Intensificar o controlo das receitas, designadamente dos instrumentos de cobrança	06.03.04.01	Desenvolvimento e aperfeiçoamento dos mecanismos de cobrança e descentralização dos postos de cobrança (partilhado com o DTSI)
		06.03.05	Coordenar a elaboração instrumentos económico-financeiros e estratégicos de apoio/suporte à gestão autárquica	06.03.05.01	Disponibilizar os documentos legais de gestão orçamental e financeira (GOP e Orçamento) e de planeamento estratégico (PEM)
				06.03.05.02	Disponibilizar os documentos de prestação de contas (RCG), consolidação e relatório semestral
		06.03.06	Proceder à recuperação das dívidas e à redução dos processos pendentes	06.03.06.01	Redução do número de processos que prescrevem (partilhado com o DTSI)
				06.03.06.02	Intensificação da cobrança por efectivação das penhoras (partilhado com o DTSI)
				06.03.06.03	Projecto de digitalização dos processos de execução fiscal (partilhado com o DTSI)
				06.03.06.04	Implementação de "mini call-center" de cobrança

06.04	Promover a Comunicação, Informação, Divulgação e Imagem Institucional	06.04.01	Produzir, Editar e Divulgar conteúdos	06.04.01.01	Publicações periódicas: Boletim Municipal Oeiras Actual, 30 dias, Oeiras em Revista, Real Idade e Páginas de Encontro
				06.04.01.02	Publicações não periódicas: livros, colectâneas, coleções e outros suportes gráficos de cariz institucional
				06.04.01.03	Comunicação e Meios: organização de campanhas e divulgação e colocação de conteúdos publicitários de publicação obrigatória (imprensa escrita, TV, Rádios, Cinemas, Internet)
				06.04.01.04	Comunicação Urbana - Divulgação em mupis, outdoors, painéis, faixas, lonas, telas, pendões, directórios, meios de transporte ou outros que se venham a revelar mais adequados à eficaz promoção da iniciativa
				06.04.01.05	Promoção de acções de informação e sensibilização pública designadamente através de exposições temáticas
		06.04.02	Promover a imagem institucional	06.04.02.01	Comemorações municipais: 250 anos do Município de Oeiras
				06.04.02.02	Registar, catalogar e disponibilizar imagens em suporte digital sobre eventos e valores do concelho
				06.04.02.03	Participação em Programas ou redes de conhecimento - para aprendizagem e benefício comum
				06.04.02.04	Representação institucional - atribuição de patrocínios, catering, viagens, apoio institucional e ofertas institucionais e protocolares
				06.04.02.05	Condecorações Municipais
				06.04.02.06	Prémios Municipais: Prémio da Imprensa Regional
				06.04.02.07	Identidade e posicionamento do município: Branding e Rebranding

06.05	Assegurar o desenvolvimento e modernização das infra-estruturas tecnológicas municipais	06.05.01	Implementar projecto de telefonia IP e Criar Infra-Estrutura de suporte à videovigilância	06.05.01.01	Conclusão da solução de Telefonia IP
				06.05.01.02	Dotar edifícios e infra-estruturas Municipais de Videovigilância
06.06	Garantir o desenvolvimento e a integração dos sistemas de informação relativamente aos processos de gestão críticos	06.06.01	Melhorar os sistemas de Informação e acessibilidade à informação	06.06.01.01	Renovar a presença institucional do município de Oeiras na internet, melhorando a acessibilidade, conteúdos, aplicações e serviços, criando valor acrescentado para o município
		06.06.02	Implementar ERP (Enterprise Resource Planning)	06.06.02.01	Implementar Sistema de Gestão Documental - SGD
				06.06.02.02	Sistema de Controlo de Gestão e Reporting
				06.06.02.03	Implementação de um SIG associado à vertente do planeamento urbano
				06.06.02.04	Proceder à criação de um centro de informação jurídica via intranet no domínio do urbanismo
				06.06.02.05	Criação de informação territorial ao nível da caracterização do município, destacando-se a necessidade de sistematização de informação gráfica sobre o universo dos Planos e Estudos Urbanísticos e Projectos desenvolvidos ou em desenvolvimento
				06.06.02.06	Implementar Sistema de Gestão de Processos de Obra - SPO, Obras por Administração Directa - OAD, Gestão dos Armazéns Municipais - GES e Gestão de Inventário e Cadastro - SIC
				06.06.02.07	Implementar Solução Integrada na Área SIG
		06.06.03	Desenvolver o Projecto Tecnológico de Portais	06.06.03.01	Portal de Acção Social
		06.06.04	Garantir o suporte para armazenamento de informação	06.06.04.01	Upgrade à solução de armazenamento do DataCenter

06.07	Disponibilizar meios e recursos necessários à actividade Municipal, numa lógica de crescente economia, eficácia e eficiência	06.07.01	Apoiar a organização das festividades realizadas pelas Juntas de Freguesia, paróquias e outras entidades do Concelho	06.07.01.01	Levantamento e organização dos vários pedidos e necessidades das várias entidades em articulação com os vários serviços da CMO
				06.07.01.02	Elaboração de relatório para conhecimento das despesas efectuadas, quer ao nível do apoio logístico quer do apoio financeiro
		06.07.02	Melhorar a qualidade da informação relativa às Juntas de freguesia	06.07.02.01	Conhecimento da evolução da execução financeira das Juntas de Freguesia
		06.07.03	Garantir a legalidade, economia, eficiência e eficácia da actividade gestonária interna e externa	06.07.03.01	Protecção jurídica das decisões dos órgãos municipais e dos procedimentos administrativos
				06.07.03.02	Melhoria da capacidade de resposta às necessidades dos clientes internos e disponibilização da informação
				06.07.03.03	Ciclo de Conferências sobre o Direito Autárquico e Sector Empresarial Local
		06.07.04	Melhorar a incidência contra-ordenacional na actuação autárquica, preventiva e repressiva	06.07.04.01	Instrução célere dos processos de contra ordenação para aumento do nº relativo de autos iniciados e concluídos
		06.07.05	Simplificar e otimizar processos de gestão documental e informacional	06.07.05.01	Reorganização documental e processual RH
				06.07.05.02	Reengenharia de procedimentos e integração dos S. I. de suporte à gestão.
		06.07.06	Promover a (re)integração profissional dos trabalhadores	06.07.06.01	Programa de integração e adaptação profissional, desenvolvimento de competências pessoais e técnicas
				06.07.06.02	Sistema de Mobilidade Interna
		06.07.07	Planear, organizar e desenvolver procedimentos que contribuam para o desempenho eficiente dos serviços	06.07.07.01	Atrair profissionais com potencial para ocupar postos de trabalho disponíveis - Plano de Recrutamento
06.08	Promover a formação e a valorização de competências, criatividade e autonomia e sentido crítico dos colaboradores	06.08.01	Promover a formação contínua para trabalhadores	06.08.01.01	Realização de Ações de Formação Interna ou Externa Co-Financiadas
				06.08.01.02	Participação de trabalhadores em Ações de Formação, Congressos e Seminários promovidos por entidades externas e Ações de team-building
				06.08.01.03	Ações de desenvolvimento de competências de trabalho colaborativo e de inovação
				06.08.01.04	Seminário Habitação Social (Novos Desafios)
		06.08.02	Intensificar a formação especializada de recursos humanos, e o desenvolvimento de outros meios relacionados com o seu bom desempenho profissional	06.08.02.01	Modernizar os serviços e promover o Benchmarking assente no conhecimento e qualificação dos recursos humanos
06.09	Valorizar o Património Municipal	06.09.01	Assegurar a gestão, Inventário e Cadastro do Património do Município	06.09.01.01	Inventário e Cadastro dos Bens Móveis e Imóveis Municipais
		06.09.02	Promover a construção de novas instalações para os serviços da Câmara	06.09.02.01	Projecto do Edifício Sede dos Paços do Concelho
		06.09.03	Reabilitar o edifício municipal	06.09.03.01	Projecto do Edifício da Quinta dos 7 Castelos, Oeiras
				06.09.03.02	Projecto de Recuperação da Quinta de Nossa Senhora da Conceição, Barcarena
06.10	Promover a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	06.10.01	Promover políticas eficazes de prevenção da doença e do acidente	06.10.01.01	Aprovar e implementar a Política e o Regulamento de Higiene e Segurança no Trabalho
				06.10.01.02	Diminuir os níveis de absentismo por doenças evitáveis através de campanhas de vacinação e rastreios
		06.10.02	Assegurar em tempo útil assistência na doença ao trabalhador e seus familiares	06.10.02.01	Prestar Assistência Médica e de Enfermagem, no horário normal de trabalho, aos trabalhadores e familiares - Walking Clinic
				06.10.02.02	Levar os cuidados médicos ao domicílio dos trabalhadores no período nocturno, feriados e fins de semana
				06.10.02.03	Assegurar apoio Psico-social aos trabalhadores
		06.10.03	Promover a Responsabilidade Social do Município para com o seu trabalhador	06.10.03.01	Programa de apoio à mulher trabalhadora grávida
				06.10.03.02	Programa de apoio ao trabalhador com problemas de adição (Etilismo, Toxicodependência e Tabagismo)
				06.10.03.03	Programa Acolher +

			serviços da Câmara		
		06.09.03	Reabilitar o edifício municipal	06.09.03.01	Projecto do Edifício da Quinta dos 7 Castelos, Oeiras
				06.09.03.02	Projecto de Recuperação da Quinta de Nossa Senhora da Conceição, Barcarena
06.10	Promover a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	06.10.01	Promover políticas eficazes de prevenção da doença e do acidente	06.10.01.01	Aprovar e implementar a Política e o Regulamento de Higiene e Segurança no Trabalho
				06.10.01.02	Diminuir os níveis de absentismo por doenças evitáveis através de campanhas de vacinação e rastreios
		06.10.02	Assegurar em tempo útil assistência na doença ao trabalhador e seus familiares	06.10.02.01	Prestar Assistência Médica e de Enfermagem, no horário normal de trabalho, aos trabalhadores e familiares - Walking Clinic
				06.10.02.02	Levar os cuidados médicos ao domicílio dos trabalhadores no período nocturno, feriados e fins de semana
				06.10.02.03	Assegurar apoio Psicosocial aos trabalhadores
		06.10.03	Promover a Responsabilidade Social do Município para com o seu trabalhador	06.10.03.01	Programa de apoio à mulher trabalhadora grávida
				06.10.03.02	Programa de apoio ao trabalhador com problemas de adição (Etilismo, Toxicodependência e Tabagismo)
				06.10.03.03	Programa Acolher +
06.11	Fomentar uma Cultura Ambiental na Gestão Municipal	06.11.01	Promover a sustentabilidade energético-ambiental da frota municipal	06.11.01.01	Ações de formação de Eco-Condução
				06.11.01.02	Substituição gradual da frota municipal por veículos de propulsão alternativa
		06.11.02	Promover a sustentabilidade energético-ambiental nos edifícios municipais	06.11.02.01	Programa de melhoria na eficiência do uso de energia em edifícios municipais
				06.11.02.02	Programa Municipal "Água quente solar para Oeiras"
		06.11.03	Reduzir os consumos de água municipais	06.11.03.01	Plano interno para a redução e optimização dos consumos de água em jardins, edifícios, escolas e fontes do Concelho de Oeiras
06.12	Contribuir para a melhoria permanente da gestão das empresas com participação municipal	06.12.01	Acompanhar o desempenho das empresas participadas	06.12.01.01	Controlar e analisar a informação remetida periodicamente pelos Serviços Municipalizados, empresas do SEL e Associações de Municípios (Respostas ao Estado, Endividamento, Consolidação)
				06.12.01.02	Análise periódica do desempenho das empresas participadas
				06.12.01.03	Gestão da relação financeira e patrimonial entre o Município e as empresas participadas (Aumentos capital, Transferências, Regularizações)